

Міністерство освіти і науки України
Національне агентство України з питань державної служби
Івано-Франківська обласна державна (військова) адміністрація
Івано-Франківська обласна рада
Івано-Франківська міська рада
Національна Академія педагогічних наук України
Товариство «Знання» України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Факультет права та адміністрації Ягеллонського університету (Краків, Республіка Польща)
Гданський університет (Гданськ, Республіка Польща)
Гданська філія Академії Вістула у Варшаві (Республіка Польща)
Факультет європейських студій Університету Бабеша-Бойяї (Клуж Напока, Румунія)
Вища школа права і адміністрації (Жешув), (Республіка Польща)
Каунаський технологічний університет (Литовська Республіка)
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
Школа врядування Національного університету «Острозька академія»
Інститут права, психології та інноваційної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Вища школа публічного управління

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОСТУП

*Збірник матеріалів
III-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції
за міжнародною участю*

29 травня 2026 р.

Івано-Франківськ
2026



ISBN 978-617-8435-80-6

УДК 35

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
(протокол № 08/699 від 23 червня 2026 р.)*

**Публічне управління та адміністрування в Україні:
євроінтеграційний поступ** : матеріали III-ї Всеукраїнської науково-
практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 29
травня 2026 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука,
І.П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ :
ІФНТУНГ, 2026. 828 с.

У збірнику розміщено матеріали доповідей учасників III-ї
Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю
«Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний
поступ».

Під час дискусій та обміну досвідом обговорено підвищення
ефективності публічного управління з урахуванням європейського досвіду
та дії правового режиму воєнного стану в Україні; питання оптимізації
діяльності органів влади на державному, регіональному та місцевому
рівнях; проблеми та напрацьовано рекомендації щодо розвитку
компетентності публічних службовців; розвиток лідерства в публічному
управлінні, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів державної служби
та служби в органах місцевого самоврядування, європейські стандарти
безбар'єрності в системі публічного управління.

Матеріали конференції будуть корисними для фахівців у сфері
публічного управління, працівників органів державної влади та органів
місцевого самоврядування, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти,
а також усіх, хто цікавиться особливостями публічного управління та
адміністрування в умовах війни і в повоєнний період.

*Матеріали друкуються мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів
відповідають автори.*

© Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, 2026.



Шановне товариство!



Згідно із затвердженим планом проведення наукових конференцій та семінарів з проблем вищої освіти і науки в системі Міністерства освіти і науки України на 2026 рік нині в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу на базі кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки в гібридному форматі проходить III-я Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні:

євроінтеграційний поступ».

У роботі нашої конференції беруть участь науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти всіх рівнів, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, представники громадянського суспільства із усіх регіонів України, а також Республіки Польща, усього 250 осіб. Окрім того, серед учасників 50 докторів наук (31 доктор наук з державного управління, 9 докторів економічних наук, 4 доктори політичних наук, 2 доктори юридичних наук, 2 доктори філософських наук, 2 доктори медичних наук).

Таку проблематику для обговорення на конференції обрано не випадково, оскільки пошук найбільш суспільно ефективної соціально орієнтованої моделі публічного управління та адміністрування, що має на меті забезпечення збалансованого розвитку країни і суспільства, зумовлює чітке розуміння комплексу наукових та організаційних засад, сучасних форм і засобів впливу, спрямованих на розвиток людського капіталу та забезпечення соціальних стандартів життя, добробуту і злагоди в суспільстві.

Бажаю всім учасникам III-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» плідної роботи та вироблення рекомендацій органам публічної влади щодо поліпшення публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграційного поступу, правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення України.

З повагою -

Ректор Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу,
доктор технічних наук, професор

Ігор ЧУДИК



**СВІТЛИНИ З КОНФЕРЕНЦІЇ
(29 травня 2026 р.)**



.....



УКРАЇНА БУЛА, Є І БУДЕ!



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ	
Karolina PROCHOWNIK DOES LAW FAVOUR THE TANGIBLE? A NORMATIVE AND COGNITIVE ANALYSIS OF ASYMMETRIES IN CULTURAL HERITAGE PROTECTION	27
Артем АТАМАСОВ РОЗВИТОК ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	31
Олег БІЛОУС ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	35
Максим БРАЦЛАВСЬКИЙ МЕХАНІЗМИ ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ	39
Максим ВАСИЛЬЄВ ФОРМАЛІЗАЦІЯ СТОХАСТИЧНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ЯК МОДЕЛЬНОЇ ПОДІЇ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВЕДІНКОВОЇ МОДЕЛІ НЕДОБРОЧЕСНОСТІ В ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИНАХ	42
Богдан ГАМАЛЮК ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВИ	46
Наталія ГОНЧАРУК, Олександр КІСЛОВ РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	50
Алла ДАКАЛ, Томаш МІХАЛЬСЬКІ ЗДОРОВ'Я НАЦІЇ ЯК ПРОВІДНА ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	54
Олександр ДЕЙНЕКА, Інна ВОЛОХОВА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ: ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	60



Андрій ДЕЛЯТИНЧУК ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УКРАЇНІ	63
Дмитро ДЗВІНЧУК, Віктор ПЕТРЕНКО ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ КООРДИНАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	68
Станіслав ДІДИК РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ДЕРЖАВИ	73
Сергій ДУБОВИЙ ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	75
Ольга КРАВЧУК ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	79
Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА СТРАТЕГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ЕКОЛОГІЧНОЇ ДЕРЖАВИ»	82
Юлія КРИХТІНА, Олена ЛУК'ЯНОВА АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦСР ООН	87
Сергій КСЕНДЗОВ ДЕРЖАВНА ОЦІНКА МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	91
Архип КУШКОВИЙ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ СТАТУС ГОЛОВИ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	94



Єлизавета ЛАВРИНЕНКО ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	97
Неоніла ЛИПЧУК ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	100
Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВИЙ ВИМІР ТА УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ	104
Валентин МАЛИНОВСЬКИЙ ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	108
Василь МАРТИНЕНКО ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ПРО ШЛЯХИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ТА ПАРАДОКСАЛЬНІСТЬ ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ	112
Радміла МІРКІНА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	117
Денис МОРОЗОВ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ПРОЗОРОСТІ	121
Лариса МОСОРА ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	125
Марина НАЗАРЕНКО ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УКРАЇНСЬКИХ УМОВ	129
Павло НЕСЕНЕНКО, Тетяна ШВЕДЕНКО ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ ДЕРЖАВНОСТІ	133



Максим ОЛІЙНИК ІНСТРУМЕНТИ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	139
Віталій ОЛІЙНИК, Петро КУХАРЧУК ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	142
Олександр ПЕТРОЩУК РЕФОРМА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	146
Олена ПОСТУПНА, Вікторія НЕДІЛЬСЬКА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ АЛГОРИТМІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УХВАЛЕННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	150
Олександр РАДЧЕНКО, Олександр ОРЛОВ ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РУШІЙ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	154
Юрій РУБАН ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ВІД МОНІТОРИНГУ ДО СПІВОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	160
Ольга РЯБУХА ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	162
Олег СЕРНЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ АУДИТ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ В УКРАЇНІ	165
Лілія СТРЕЛЬБИЦЬКА, Микола СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ СПІВВІДНОШЕННЯ І ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ ТА ЮРИДИЧНИХ ФАКТІВ	169
Олеся ШКРУДЬ МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	174



СЕКЦІЯ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ	
Roman MARTYNIUK, Oleksii DATSIUK, Tetiana KHOMYCH LEADERSHIP AND COORDINATION BY THE PRESIDENT OF UKRAINE OF THE ACTIVITIES OF SECURITY AND DEFENSE SECTOR ENTITIES OF UKRAINE	178
Ігор БАШИНСЬКИЙ ПОДАТКОВА КУЛЬТУРА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМО- ВАХ ПОВОЄННОГО РЕКОНСТРУКТИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	183
Євген БЕРЛАДИНЮК БЕЗПЕЧНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ	187
Людмила БУДНИК, Анастасія КІЩАК ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ	190
Олександр БУРЛАКА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНА ТА РЕКЛАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	194
Марія ВІНІЧУК ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА СУСПІЛЬНОЇ РЕЗИСТЕНТНОСТІ	198
Тарас ВОРОБЕЦЬ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	202
Валентин ГРИЦАНЧУК ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ СУЧАСНОСТІ	205



Дмитро ГРОССУЛ ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	209
Олександр ДУДНИК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УХВАЛЕННЯ ТАКТИЧНИХ РІШЕНЬ У ЗОНІ БОЙОВИХ ДІЙ	212
Володимир ЄСІКОВ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА» В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	216
Артур ЗАРУБЕНКО МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	219
Володимир КОЛОМІЙ АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІ- ЩЕНИХ ОСІБ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	223
Ярослав КОСТЕНКО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	226
Ірина КОТЕРЛІН ЦИФРОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	228
Ірина КОТЕРЛІН, Василь ЧОРНИЙ ЕЛЕКТРОННЕ ГОЛОСУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	231
Сергій КУЗ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ ПАРТНЕРСТВ: РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	235
Олександр КУРТИНЕЦЬ МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В США	239



Богдан КУРЯЧИЙ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДРОЗДІЛАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	242
Владислав МУСІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ	246
Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО, Дмитро ТАРАДУДА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ АГРЕСІЇ	249
Андрій ПУПЕНКО ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	252
Роман ПЯТКІВСЬКИЙ ЕТИКА СЛУЖІННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	254
Григорій РАДЗІВІЛОВ, Олег ДЄГТЯР КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	260
Віктор СЕРДИНСЬКИЙ ВІЙНА ЯК КАТАЛІЗАТОР ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: ПОЛІТИЧНИЙ ТА БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР	264
Сергій СЕРДИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ	266
Іван СОЛОМНІКОВ ТРАНСПОРТНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ СТІЙКІСТЮ УКРАЇНИ	269
Андрій СТЕФАНІВ ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ ТА ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА: ПЕРЕКАЛІБРУВАННЯ ПОЛІТИКИ?	273
Павло СТОЛЯРСЬКИЙ ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ ТА КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ	278



Іван СУЛЯТИЦЬКИЙ, Ігор ГУЩУК, Ростислав БІЛОБРИВКА СОЦІОПСИХОЛОГІЯ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ У ТВОРАХ ЮРІЯ ЛИПИ	282
Олексій УРСОЛ СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНО- ВАЖЛИВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	287
Ірина ШАБІЛЬЯНОВА «РЕГУЛЯТОРНА ПІСОЧНИЦЯ» ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВЕЛИКИХ БАГАТОМОДАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ В АДМІНІСТРУВАННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	290
Василь ШИКЕРИНЕЦЬ, Ольга ШИКЕРИНЕЦЬ СФЕРА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР	294
СЕКЦІЯ 3 МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	
Malgorzata BARAN THE CONCEPT OF A LEARNING ORGANIZATION AS A FOUNDATION FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT IN UKRAINE	299
Andrey LYMAR PUBLIC SAFETY AS THE MAIN TASKS OF THE STATE ADMINI- STRATION (THEORETICAL AND DIDACTIC APPROACH)	303
Олександр БАНДОЛА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	308
Володимир БОНДАР НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ	311
Олена БУРУНОВА, Наталія ХВЕСИК ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ ДЛЯ УКРАЇНИ	314



Олена ВОЛЬСЬКА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ	316
Віталіна ГАВРИЛЮК, Марко ІСЬКІВ, Віктор КОВАЛЬЧУК, Тетяна МИХАЙЛІВ, Іннеса ЧОПОВСЬКА МОЛОДЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВІЙНИ, ПОВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	320
Олександр ЗАГУРСЬКИЙ ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ЕТИКИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	323
Олександр КАЗЬМІН КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	326
Володимир КЛЮЦЕВСЬКИЙ ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС	329
Володимир КНИГИНИЦЬКИЙ КІК-ПРАВИЛА В ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇЇ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄС	333
Наталія НОВГОРОДСЬКА ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ЄС: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	336
Олег ОЛІЙНИК УЧАСТЬ МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ У РОЗВИТКУ КОНСОЛІДОВАНОЇ ДЕМОКРАТІЇ: КЕЙС ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ	340
Марія ОРИЩІНА ІНДЕКС ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	343
Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	348



Андрій РАЙЦЕВ РОЗБУДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДО СТАНДАРТІВ ЄС	352
Ірина СЕРНЯК ГЕНДЕРНИЙ АУДИТ ЯК СКЛАДНИК ЯКІСНИХ ЗМІН У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	355
Валерій ТЕРТИЧКА РАДНИКИ ПОЛІТИКИ ТА ПОСЕРЕДНИКИ ЗНАНЬ ДЛЯ ДОКАЗОВОЇ ПОЛІТИКИ: ЧОМУ І НАВІЩО?	358
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ, Діана БАЧМАГА ПРОЗОРІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПОСТУПУ УКРАЇНИ	364
Валентина ЯКОВЕНКО, Вікторія КУДЕЛЯ ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	368
Сергій ЯКОВЛЄВ, Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ ФУНКЦІОНАЛЬНА ТИПОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ	371
Володимир ЯРОШОВИЧ МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ ДО ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	374
СЕКЦІЯ 4 ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	
Maria CHOMKA, Mateusz ROSIŃSKI DIGITAL TRANSFORMATION AND THE EVOLUTION OF E- GOVERNMENT: REDEFINING THE COMMUNICATIVE COMPETENCIES OF PUBLIC OFFICIALS	378
Ірина БАЗІНЯК, Василь ШИКЕРИНЕЦЬ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ЗАКЛАДАХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	382



Павло ГАВРИШ ЦИФРОВА РЕКЛАМА В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ТА ВИМОГИ ДО КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ	385
Володимир ДЕМЧЕНКО КОМУНІКАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ	389
Олександр ЄВТУШЕНКО РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	392
Микола КІСІЛЬ ТЕРМІНОЛОГІЧНА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДНИК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	395
Лідія КОЗАКОВА, Олена МОМОТОК РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	399
Оксана КРИЦАК ВАЖЛИВІСТЬ ВОЛОДІННЯ ІНОЗЕМНОЮ МОВОЮ У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	403
Володимир КУШНІРЮК АСЕРТИВНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПСИХОЕМОЦІЙНО- ГО ЗДОРОВ'Я ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	406
Юлія ЛИПОВСЬКА, Ірина ОЗЬМІНСЬКА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	411
Наталія ЛИТВИН, Дарія НИЖНИК АКАДЕМІЧНЕ ЕСЕ ЯК ЖАНР НАУКОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ (У КОНТЕКСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ)	414
Ігор ЛУК'ЯНЕНКО СТРАТЕГІЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНІ КОМПЕТЕНТ- НОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ	417



Віталій МАЛІМОН КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ	422
Оксана МАРИНЬКЕВИЧ, Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ	427
Марина НАЗАРЕНКО, Карина ФІШМАН, Андрій ВЕРБОВАТИЙ ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	430
Ірина ОЗЬМІНСЬКА, Світлана ШУБІНА ЦИФРОВИЙ ЕТИКЕТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	434
Дмитро ОСИПОВ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ПІДРОЗДІЛІВ ЗСУ	437
Олег СЕРНЯК РОЛЬ ДЕБАТНИХ ПРАКТИК У РОЗВИТКУ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК ЗДОБУВАЧІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»	441
Маргарита ФРОЛОВА РОЛЬ МОТИВАЦІЇ В РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	444
Маргарита ФРОЛОВА, Олена МОМОТОК ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОГО СУСПІЛЬСТВА	448
Максим ЦУРКАН РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	452
Ігор ШПЕКТОРЕНКО КОМУНІКАЦІЯ В МЕТОДОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	456



СЕКЦІЯ 5 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА РЕЗИСТИВНІ МОЖЛИВОСТІ	
Ангеліна БЕРЕЗА ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	462
Олександр БІЛОЦЬКИЙ ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ГАРМОНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ ВИМОГАМИ EU ACQUIS	464
Георгій БОНДАРЕНКО, Володимир ЗАПАЛЬСЬКИЙ СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	468
Анатолій ВІРЕМЕЙЧИК, Олександр ТАТАРЧЕНКО СПІРАЛЬНА МОДЕЛЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ ВІДНОСИН МІЖ ВЛАДОЮ ТА ГРОМАДОЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	473
Марина ВОЛОСЮК ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИНАМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ НА ЗАСАДАХ SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	478
Ярослава ГАВЛОВСЬКА КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ)	481
Вадим ГАСВ МОНІТОРИНГ СТАНУ СИСТЕМ ПИТНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДНИК УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ РЕЛОКОВАНИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	485
Роман ГАЛЕНДА ЄДИНА ДЕРЖАВНА СИСТЕМА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ: СТІЙКІСТЬ У ЧАСИ ВІЙНИ	489



Дмитро ГОРБУЛЬОВ ДІЯЛЬНІСТЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ШОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ГРОМАД	492
Богдан ГРИВНАК, Дарія НИЖНИК ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ КІБЕРБЕЗПЕКИ	496
Богдан ГРИВНАК, Неля БАНДУРА КІБЕРБЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗАГРОЗ	500
Артем ГРИЦАЄНКО АНТИКОРУПЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИСТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	504
Петро ГУДЗЬ, Антоніна МАТЮК, Єва БЕЛАШ РОЗРОБЛЕННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АГЕНЦІЄЮ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	508
Максим ДЕРЕВ'ЯНКО МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	512
Олена ДУТЧАК МЕНЕДЖМЕНТ УСТАНОВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВІЙНИ	515
Дмитро ЄРЬОМЕНКО КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: КІБЕРКОМУНІКАЦІЇ (ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ)	518
Олександра ЗАХАРЧЕНКО ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	523
Тетяна ЗЕЛІНСЬКА, Богдан ГРЕЧАНИК ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	525



Леся ІЛЬЧЕНКО-СЮЙВА, Олександр КІЛІЄВИЧ ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА І ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ УКРАЇНИ МІЖ ВОЄННОЮ МОБІЛІЗАЦІЄЮ ТА ACQUIS ЄС	529
Денис КАЛЬЧЕНКО КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА МАТЕРІАЛАХ КП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 3 ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»)	534
Марта КАРПА, Андрій ЛЕВЧЕНКО ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗПОДІЛУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ В УКРАЇНІ	537
Олександра КАЧМАР ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	541
Ярема КОВАЛІВ, Микола КОЛІСНИК, Віктор ПЕТРЕНКО СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОBOB'ЯЗКОВА УМОВА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	545
Арсеній КОВАЛЬОВ ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	550
Назар КОСАРЕВИЧ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	553
Олег КУНІЦІН, Наталія ГАВКАЛОВА 4F ІНДЕКС ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	558
Тетяна ЛЕВКУН ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ СТІЙКОСТІ	561



Леонід ЛЕНКО АНТИКРИЗОВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД	564
Андрій ЛИС ДІЯЛЬНІСТЬ ЦНАПІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ	568
Тамара ЛОЗИНСЬКА УКРАЇНСЬКІ ГРОМАДИ У ВІЙНІ: ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ	573
Тетяна МАЛАХОВА РЕЗИСТИВНІСТЬ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ: ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОЇ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	576
Адам МАРТИНЮК ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	580
Ольга МЕЛЬНИЧЕНКО РЕЗИСТИВНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПОСТУПУ	584
Олександр МОРАЧОВ ЗАВДАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО- РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ	587
Юрій МОСОРА, Володимир БАБІНСЬКИЙ ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	591
Юрій НАПЛЬОКОВ ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	595
Костянтин НАУМЕНКО ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я: ВІД ЕЛЕКТРОННОГО ЗДОРОВ'Я ДО GOVTECH	599



Віталій НІЦЕНКО, Роман ОСТАПЕНКО, Тарас МАРТИН ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	602
Оксана ОВЧАР ВІДБУДОВА ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК СКЛАДНИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	605
Костянтин ОЛІЙНИК НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	610
Василь ОСТАП'ЯК ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	614
Поліна ПАЛЬОХА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ	616
Олександр ПОНОМАРЬОВ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	619
Ірина ПОРУЧИНСЬКА КУЛЬТУРНО-ОСВІТНІ ПОСЛУГИ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	622
Людмила ПРОГОНЮК, Сергій ПРОГОНЮК ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ	626
Анастасія ПУСТОВАЛОВА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ	629
Євген РОМАНЕНКО, Володимир ГУРКОВСЬКИЙ, Сергій ІЛЬНИЦЬКИЙ ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КОГНІТИВНОЇ АГРЕСІЇ: РОЗБУДОВА ІНСТИТУЦІЙНОГО ІМУНІТЕТУ ДЕРЖАВИ	634



Микола РУСИНЮК ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	637
Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА МІЖНАРОДНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	641
Кирило СИДОРЧУК КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	644
Вікторія СИЧОВА ІНСТИТУТ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ОПОЗИЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	649
Олександр СЛОБОДЯН НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УКРАЇНІ	653
Наталія СОРОКІНА СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	657
Андрій ТИМЧИШИН, Катерина ТИМЧИШИН БІОБЕЗПЕКА ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАГУВАННЯ НА БІОЛОГІЧНІ ЗАГРОЗИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ	660
Наталія ЧЕРЕВКО ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ТРУДОВИМИ ПРАВАМИ ТА ПУБЛІЧНИМИ ІНТЕРЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В КОНТЕКСТІ ПРАКТИКИ ЄСПЛ	664
Денис ШАБАНОВ ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	669



Ірина ШУМЛЯЄВА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	673
СЕКЦІЯ 6 ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Krzysztof ECKHARDT AUTHORITIES IN THE AREA OF CIVIL PROTECTION AND CIVIL DEFENSE	677
Павло БІЛАС РОЛЬ ТЕРЕТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ	682
Катерина ДЕМЧЕНКО ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	685
Сергій ДЕРЕВ'ЯНКО БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ : ТРУДОВІ МІГРАНТИ	688
Ілона ЄВСТІГНЄВА, Олександр БІЛОЦЬКИЙ БЮДЖЕТ УЧАСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	694
Ярослав ЖОВНІРЧИК ОРГАНІЗАЦІЙНО–ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	699
Олександр ІГНАТЕНКО ГОТОВНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	705
Сергій КОЗИР АСИНХРОННІСТЬ НАПРЯМІВ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В ПОЛІТИКАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЇЇ ТЕРИТОРІЙ	709



Мар'яна МАТВЕЄВА ІНСТИТУЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	712
Ігор НЕДОКУС ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯКІСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	716
Павло НЕСЕНЕНКО, Тетяна КОРОЛЬОВА, Анастасія СЕРБІНА МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	720
Юрій НЕСТЕРЯК, Юлія НЕСТЕРЯК ЛОКАЛЬНІ ТА ГІПЕРЛОКАЛЬНІ МЕДІА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	729
Світлана ПРАЧОВА РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПОСЛУГ	733
Іван ТАТАУРОВ ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДТРИМКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ВІЙНИ	737
Ігор ШАПОВАЛ ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З БІЗНЕСОМ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ	741
Олена ШЕРШНЬОВА, Віталій БОНДАР ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД РІВНЕНЩИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	745
В. ШКОЛЬНИЙ МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МУНИЦИПАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА МЕДИЧНИХ УСТАНОВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ ВETERАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ	749



СЕКЦІЯ 7 ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	
Agata CEBERA THE MAIN CHALLENGES IN IMPLEMENTING THE UN CONVENTION ON THE RIGHTS OF PERSONS WITH DISABILITIES BY EU MEMBER STATES	753
Mirosław BORKOWSKI SHAPING A BARRIER-FREE ENVIRONMENT – UKRAINE AFTER THE WAR	754
Казімеж ВАЦЬКОВСЬКІ, Лариса ГОРДІЄНКО БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛЬЩІ	759
Валерія БИЧКОВСЬКА ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ВІД АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ ДО КОРИСТУВАЦЬКОГО ДОСВІДУ	762
Сергій БІЛОРУСОВ ДЕРЖАВНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ЩОДО РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	766
Марія ВОРОТНЮК ПРОБЛЕМИ ДОСТУПНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТФОРМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	770
Соломія ГАНУЩИН ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	772
Костянтин ГОММА ДАНІ ПРО ФІЗИЧНУ БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬНЕ БЛАГО: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ	775
Валентина КАРЛОВА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ЦІННІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН	780



Марина КОПИЛОВА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА НА СВОБОДУ СОВІСТІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	784
Мілена КРАВЧЕНКО СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК МЕХАНІЗМ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	788
Інна КУЛЬЧІЙ ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У КОНТЕКСТІ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	791
Олександр МОЛОДЦОВ ЦИФРОВА ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: МОДЕЛЬ БЕЗБАР'ЄРНОЇ СЕРВІЗАЦІЇ	794
Артем СЕМЕНОВСЬКИЙ ІНКЛЮЗИВНІСТЬ МІСЬКОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ВОЄННИХ І КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ	796
Любомир СЛОБОДЯН ЦИФРОВА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВ- НИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: ДОСВІД ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ	802
Інна ТАМБУЛАТОВА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	805
Вікторія ТАТАРЕНКО ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО БЕЗБАР'ЄРНОСТІ: НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	807
Віталій ТОЛУБ'ЯК ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ	811
О. ШКОЛЬНА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗБАР'ЄРНІСТЮ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ВІДБУДОВИ МЕДИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	815
Поліна ЮДІНА БЕЗ БАР'ЄРІВ І «МОВЧАЗНИХ ЗГОД»: СОЦІОКРАТІЯ ЯК «МОВА ІНКЛЮЗІЇ» В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	819



СЕКЦІЯ 1
ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ
РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

УДК 341.48:351.853

Karolina PROCHOWNIK,

Department of Administrative Constitutional Law

and Protection of Cultural Heritage,

Chair of Administrative Law, Faculty of Law and Administration,

Jagiellonian University,

Kraków, Poland

DOES LAW FAVOUR THE TANGIBLE? A NORMATIVE AND
COGNITIVE ANALYSIS OF ASYMMETRIES IN CULTURAL
HERITAGE PROTECTION

Introduction

International and domestic law draws a fundamental distinction between tangible and intangible cultural heritage. At the international level, the differentiation between heritage regimes is strongly reflected in two UNESCO treaties: the Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage (Paris, 16 November 1972) and the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage (Paris, 17 October 2003). While both aim at preserving heritage for future generations, their legal frameworks differ in regulatory density, institutional and monitoring mechanisms – resulting in denser and more institutionalised legal regime for tangible cultural heritage than for intangible cultural heritage. The paper explains the causes of that asymmetry from the perspective of evolutionary and cognitive psychology. The central argument is that the differentiation is partly historical but may above all reflect an evolutionarily shaped tendency to assign special value to material goods – a tendency linked to cognitive systems such as intuitive physics and the tangibility bias – and that no convincing normative justification exists for maintaining it. These cognitive predispositions may help explain the historical persistence and social intuitiveness of stronger protections for tangible heritage, without thereby normatively justifying them. The paper accordingly calls for stronger legal protection of intangible cultural heritage. By comparing how



treaties allocate state duties, reporting burdens and institutional competences, the paper also contributes to debates on heritage governance in public administration.

1. Legal Asymmetry: Normative and Institutional Dimensions

The 1972 UNESCO Convention defines cultural heritage as monuments, groups of buildings and sites of outstanding universal value. Under the Convention, such heritage is linked to inscription on the World Heritage List and, where applicable, the List of World Heritage in Danger, together with international assistance and periodic reporting; domestic systems may additionally provide registration, administrative controls and sanction. The 2003 UNESCO Convention covers practices, representations, expressions, knowledge and skills, together with the instruments, objects, artefacts and cultural spaces associated with them, recognised by communities, groups and, where appropriate, individuals as part of their cultural heritage. Because the Convention is framed around safeguarding rather than the conservation of immovable property, it emphasises the viability of heritage through identification, inventories, policy measures, competent bodies, documentation, education, transmission and community participation.

The difference in the intensity of obligations reflects this contrast. The 1972 Convention combines a primary state duty in Article 4 with several Article 5 duties framed as ‘shall endeavour’, whereas the 2003 Convention combines binding duties in Articles 11, 12 and 29 with more programmatic ‘shall endeavour’ clauses in Articles 13 to 15. As Lenzerini notes, many obligations under the Convention are framed in programmatic rather than strictly enforceable terms [1, p. 111]. At the international level, the asymmetry is also procedural: the 1972 Convention establishes a comparatively robust supervisory framework centred on danger-listing, periodic reporting and reactive monitoring, whereas the 2003 regime adopts a more cooperative and safeguarding-oriented approach without equivalent interventionist monitoring mechanisms.

This asymmetry is also visible in domestic law. In Poland, tangible heritage is governed by a dedicated statute – the Act of 23 July 2003 on the Protection and Care of Monuments – administered through a detailed multi-tiered institutional system (Minister of Culture, Chief Conservator, Regional Conservators, municipal authorities). Intangible heritage, by contrast, lacks a unified legislative framework and is protected primarily through scattered sectoral legislation and bottom-up initiatives by local communities.



2. Explaining the Asymmetry: Historical, Evolutionary and Cognitive Underpinnings

The legal asymmetry is partly rooted in history. As Smith notes [2], the modern concept of cultural heritage emerged in the nineteenth century alongside nationstate formation, with monuments and sacred buildings treated as material symbols of national identity. Law developed to protect what could be physically identified and conserved, and the system of tangible heritage safeguarding was consequently institutionalised decades earlier – a head start further consolidated by the 1972 UNESCO Convention, which preceded the 2003 instrument by over thirty years.

Beyond history, evolutionary and cognitive psychology offers a deeper explanation. Innate cognitive mechanisms shape which norms appear intuitive, influencing their social acceptance and cultural transmission. Humans evolved adaptations favouring the acquisition and retention of scarce material resources – food, shelter, territory – whose possession had dual survival value: direct survival and enhanced reproductive attractiveness [3, p. 508]. This evolutionary legacy may predispose people to attach greater significance to material goods.

A key cognitive system in this regard is intuitive physics – the mental system that processes information about physical objects, their persistence through time, and the laws governing them. Infants as young as two months already hold intuitions about solid objects [4], and five-month-olds distinguish solids from liquids [5]. Since tangible cultural heritage consists of physical objects subject to gravity, located in space and persisting through time, legal norms protecting it may more readily engage cognitive systems associated with the perception and tracking of physical objects, giving them deep intuitive grounding and potentially greater cultural persistence. No equivalent dedicated cognitive system exists for intangible cultural goods – their mental processing draws on several systems, none of which evolved specifically for that purpose [6] – which may partially explain why norms safeguarding intangible heritage elicit weaker intuitive reactions.

Cognitive biases reinforce this pattern. The tangibility bias leads people to prefer material assets and regard transactions involving intangible goods as riskier^o[7]. The endowment effect – the tendency to value goods one already possesses more highly than equivalent goods one does not own [8] – further amplifies the perceived importance of national tangible heritage as a pillar of collective identity. The cumulative activation of multiple cognitive systems by



norms protecting tangible heritage increases their cognitive relevance and, with it, their advantage in cultural transmission.

Conclusions

The asymmetry in the strength of legal protection is difficult to defend normatively. The interdependence of tangible and intangible dimensions is stated expressly in the preamble to the 2003 Convention and is consistent with the Faro Convention's broad definition of cultural heritage; the 1972 Convention, by contrast, remains narrower and centred on heritage of outstanding universal value. The asymmetry is best explained as a product of historical path-dependency and evolutionarily rooted cognitive biases. These factors illuminate the current state of affairs but do not justify its continuation. If law is to fulfil its declared commitment to heritage as a shared cultural good, it must move towards a more balanced, though necessarily differentiated, model of safeguarding tangible and intangible heritage.

REFERENCES

1. Lenzerini F. Intangible cultural heritage: The living culture of peoples. *European Journal of International Law*. 2011. Vol. 22, No. 1. P. 101–120.
2. Smith L. *Uses of Heritage*. London : Routledge, 2006.
3. Gorelik G., Shackelford T. K., Weekes-Shackelford V. A. Resource acquisition, violence, and evolutionary consciousness. *The Oxford Handbook of Evolutionary Perspectives on Violence, Homicide, and War*. Oxford : Oxford University Press, 2012. P. 506–523.
4. Aguiar A., Baillargeon R. 2.5-month-old infants' reasoning about when objects should and should not be occluded. *Cognitive Psychology*. 1999. Vol. 39. P. 116–157.
5. Hespos S. J., Ferry A. L., Rips L. J. Five-month-old infants have different expectations for solids and liquids. *Psychological Science*. 2009. Vol. 20, No. 5. P. 603–611.
6. Sperber D., Hirschfeld L. A. The cognitive foundations of cultural stability and diversity. *Trends in Cognitive Sciences*. 2004. Vol. 8, No. 1. P. 40–46.
7. Atasoy O., Morewedge C. K. Digital goods are valued less than physical goods. *Journal of Consumer Research*. 2018. Vol. 44, No. 6. P. 1343–1357.
8. Kahneman D., Knetsch J. L., Thaler R. H. Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, No. 1. P. 193–206.



9. Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, Paris, 16 November 1972.

10. Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage, Paris, 17 October 2003.

11. Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention), 27 October 2005.

12. Prochownik K. Czy prawo faworyzuje to, co namacalne? Normatywna analiza asymetrii ochrony materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego oraz jej ewolucyjnych i poznawczych uwarunkowań. [Manuscript under review, 2026.]

УДК 321.01:35.08

Артем АТАМАСОВ,

аспірант,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,

м. Дніпро, Україна

РОЗВИТОК ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Якість функціонування органів публічної влади визначається не лише нормативними актами чи організаційними структурами, а й тими культурними засадами, на яких будується щоденна управлінська практика. Ціннісні орієнтири публічних службовців, характер взаємодії між посадовими особами та громадянами, рівень довіри до публічних інститутів – усе це є проявами політичної культури, що або підтримує реформи, або розмиває їх результати.

Закон України «Про державну службу» закріпив принципи, що формують нормативний каркас культури публічної служби: професіоналізм, доброчесність, ефективність, стабільність та політична нейтральність [1]. Між цими задекларованими принципами й реальною поведінкою в органах влади проте досі існує відчутний розрив, подолання якого є одним із пріоритетних завдань реформування державного управління.

Особливої актуальності це питання набуло після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Дослідники публічного управління фіксують, що органи влади з більш розвиненою культурою



відповідальності й адаптивності виявилися значно ефективнішими в кризових умовах [2]. Це перетворює розвиток політичної культури з педагогічної теми на стратегічне безпекове завдання.

У системі публічного управління поняття «політична культура» набуває специфічного змісту. Вона визначається як сукупність демократичних цінностей, знань про функціонування політичної системи, навичок взаємодії з громадянськістю та комунікаційних умінь, без яких неможливе повноцінне виконання службових обов'язків [3]. Ідеться не про абстрактну лояльність до держави, а про усвідомлену, рефлексивну причетність до публічної місії.

Крім того, виокремлюють кілька вимірів цієї культури: знання про структуру та функції держави, розуміння власних прав і обов'язків як публічного службовця, уміння вести діалог із суспільством, навички інформаційно-комунікативного супроводу діяльності органів влади [3]. Сорокіна Н. Г. доповнює цю картину аналізом морально-етичного виміру: вона показує, що культура публічної служби включає систему ціннісних орієнтацій, що безпосередньо визначає якість управлінських рішень і відношення службовців до підзвітності [5].

З аналітичного погляду в культурі публічної влади доцільно виокремлювати три рівні. Інституційний – охоплює норми, процедури та практики конкретного органу влади. Індивідуальний – відбиває ціннісні настанови кожного службовця окремо. Взаємодійний – характеризує якість відносин між органом влади й громадянами. Стійка позитивна культура потребує одночасного розвитку на всіх трьох рівнях – і саме це робить завдання нетривіальним [5].

Систематичне дослідження організаційної культури та цінностей публічної служби в Україні проводить Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). 2023 року таке дослідження здійснено вчетверте, і вперше до нього залучено посадових осіб органів місцевого самоврядування разом із державними службовцями [4]. Це суттєво розширило аналітичну картину й дозволило порівнювати стан культури на різних рівнях публічної влади. Дослідження НАДС, проведене за сприяння норвезького Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS), фіксує неоднозначну картину. Позитивна тенденція – поступова зміна ціннісних орієнтацій у бік більшої відкритості й орієнтації на результат. Водночас зберігаються глибоко вкорінені патерни: формалізм у взаємодії з громадянами, схильність до уникання відповідальності та недостатня



горизонтальна комунікація між підрозділами [4]. Ці практики відтворюються не стільки через свідоме порушення норм, скільки через інерцію управлінської поведінки.

Війна в Україні стала жорстким випробуванням для системи публічного управління. Криворучко І. В. аналізує цей контекст і показує, що воєнний стан загострив окремі культурні проблеми (передусім надмірну централізацію й ієрархічність) і зруйнував архаїчні бюрократичні практики там, де вони заважали оперативному реагуванню [2]. Органи влади з адаптивною культурою управління виявилися значно ефективнішими у вирішенні кризових завдань.

Дослідниця наголошує, що навіть в умовах надзвичайних обставин базові пріоритети публічного управління залишаються незмінними: підвищення мотивації службовців, підтримання якості адміністративних послуг, координація між рівнями влади [2]. Ті органи влади і ті громади, де ці принципи вдалося зберегти, стали прикладом службової культури, що реально функціонує, – не деклараційної, а практичної.

Аналітичний звіт НАДС фіксує позитивний побічний ефект воєнного часу: зростання рівня ідентифікації публічних службовців із місією своєї організації та відчуттям причетності до спільної справи щодо захисту держави [4]. Цей психологічний ресурс – підвищена мотивація та усвідомленість служіння є сприятливим ґрунтом для дальшого культурного розвитку, і важливо не розтратити його в поспіху повоєнного відновлення.

Як відомо, цифровізація змінює стандарти прозорості й підзвітності. Відкриті дані, електронні реєстри і соціальні мережі перетворюють кожне рішення органу влади на потенційно публічне. Байдужість до якості рішень і безвідповідальність стають значно ризикованішими – репутаційний вимір службової поведінки набуває нового значення. Там, де цей контекст усвідомлюється, цифровізація прискорює культурні зміни. Там, де технологію впроваджують без зміни управлінських цінностей, вона лише додає нові бюрократичні рівні.

Принцип ефективності, закріплений у Законі України «Про державну службу», в умовах цифровізації набуває операціоналізованого виміру: якість надання послуг стає вимірюваною, а продуктивність – відстежуваною [1]. Саме поєднання нормативної вимоги з технологічними можливостями її перевірки є потужним стимулом для культурних змін у тих органах влади, де керівництво готове цим потенціалом скористатися.



Одним із таких інструментів може стати нормативне закріплення культурних стандартів. Закон України «Про державну службу» визначає систему принципів, що задає ціннісний орієнтир для всієї системи публічної служби [1]. Однак нормативне закріплення є лише відправною точкою: без дальшої роботи на рівні організаційних практик і освіти публічних службовців закони залишаються декларацією.

Наступним механізмом постає систематична освіта та підвищення кваліфікації службовців [3]. Реальна цінність такого навчання полягає у формуванні рефлексивного відношення службовця до своєї ролі – здатності усвідомлено обирати, як діяти, а не лише виконувати інструкції.

Важливо також використовувати систематичне вимірювання стану культури й відстеження динаміки. Щорічні дослідження НАДС є важливим управлінським інструментом, що дозволяє фіксувати зміни, виявляти проблемні зони й коригувати рішення. Включення до дослідження 2023 року посадових осіб місцевого самоврядування розширило аналітичну картину й дало змогу порівнювати культурний стан на різних рівнях публічної влади [4]. Без такого моніторингу управляти культурними змінами неможливо – вони залишаються невидимими для системи.

Стратегічний висновок полягає в такому: розвиток політичної культури в органах публічної влади є не просто управлінським завданням – це один із ключових чинників суспільної стійкості та національної безпеки. Держава, публічні інститути якої діють на основі розвиненої культури доброчесності, підзвітності й відповідальності, виявляється набагато стійкішою як перед внутрішніми викликами, так і перед зовнішніми загрозами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 26.05.2026)
2. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53.
3. Лихач Ю., Комаха Л., Зубчик О. та ін. Політична освіта публічних службовців в Україні : навч. посіб. / за заг. Ред. Н. Алюшиної. Київ : НАДС ; Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2020. 180 с.



4. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Публічна служба в Україні: організаційна культура та цінності публічної служби : аналіт. Звіт. Київ : НАДС, 2023. 89 с.

5. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с.

УДК 35:061.1ЄС(477)

Олег БІЛОУС,

кандидат педагогічних наук, доцент,
професор кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Трансформація системи публічного управління України в умовах євроінтеграції є одним із ключових наукових і практичних завдань сучасної вітчизняної науки про державне управління. Надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі рішенням Європейської Ради 23-24 червня 2022 року відкрило якісно новий етап у процесі реформування державних інституцій і заклало підґрунтя для системної перебудови публічного адміністрування відповідно до стандартів ЄС.

Цей процес набуває характеру не лише адміністративної, а й ціннісної трансформації – переходу від пострадянської моделі управління до демократичного урядування, заснованого на принципах верховенства права, підзвітності, прозорості та орієнтованості на потреби громадян.

Концептуальну основу реформування публічного управління України формують Принципи публічного адміністрування ЄС, розроблені Підтримкою вдосконалення системи управління і менеджменту (SIGMA) – спільним ініціативним органом ОЕСР та ЄС.

Ці принципи охоплюють шість ключових секторів: стратегічне планування та координацію, державну службу та управління людськими ресурсами, підзвітність, надання послуг, управління публічними фінансами та зовнішній аудит. Оцінювання відповідності цим принципам здійснюється SIGMA в межах регулярних базових вимірювань, результати яких є



інструментом зворотного зв'язку для реформаторів і зовнішнього контролю з боку ЄС [4].

Нормативно-правову основу реформи в Україні становить передусім Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII (зі змінами 2022-2024 рр.), що закріпив принципи меритократії, деполітизації і підзвітності державної служби, наближені до стандартів ЄС. Реалізація реформи відбувається відповідно до чинної Стратегії реформування державного управління, що визначає пріоритетні завдання системної перебудови публічного адміністрування та слугує орієнтиром для взаємодії з міжнародними партнерами й донорами [1].

Стратегічні пріоритети реформування публічного управління в Україні охоплюють декілька взаємопов'язаних напрямів. Першим і найбільш системоутворювальним є реформа державної служби, спрямована на впровадження конкурсного добору на посади, забезпечення стабільності та соціального захисту державних службовців, розвиток системи управління результативністю та неперервного навчання.

Другим пріоритетом є вдосконалення системи надання адміністративних послуг через розбудову мережі Центрів надання адміністративних послуг та цифрову трансформацію публічного адміністрування.

Третім ключовим напрямом є реформа системи стратегічного планування та координації урядової діяльності. Запровадження середньострокового бюджетного планування, системи моніторингу виконання урядових рішень й оцінювання регуляторного впливу відповідає вимогам ЄС щодо раціонального публічного врядування.

Четвертим пріоритетом є децентралізація та реформа місцевого самоврядування, що набула стратегічного характеру впродовж останнього десятиліття й забезпечила суттєве посилення спроможності територіальних громад у сфері надання публічних послуг і вирішення питань місцевого значення.

П'ятим, що набуває дедалі більшого значення в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, є пріоритет цифрової трансформації публічного управління. Розвиток електронного врядування, зокрема платформи «Дія» та електронних реєстрів, не лише підвищує ефективність державного управління, а й відповідає стандартам ЄС у сфері цифрового врядування та захисту персональних даних.



Євроінтеграційна трансформація системи публічного управління вимагає комплексного реформування не лише окремих інститутів, а й базової архітектури державного управління. Адаптація законодавства України до *acquis communautaire* охоплює широке коло нормативно-правових актів, пов'язаних зі сферами державної служби, адміністративних послуг, регуляторної політики, публічних закупівель і місцевого самоврядування.

Цей процес є неперервним і потребує не лише технічної транспозиції норм ЄС, а й формування відповідних адміністративних спроможностей для їх ефективного впровадження.

Звіт Єврокомісії щодо прогресу України 2023 року фіксує помірний поступ у сфері реформування публічного управління. Документ, зокрема, відзначає розширення системи е-врядування, прогрес у реформі державної служби та певні кроки в напрямі функціональної реструктуризації центральних органів виконавчої влади.

Водночас констатуються системні проблеми: неповна деполітизація державної служби, нестабільність інституційного середовища, недостатній рівень горизонтальної координації між органами виконавчої влади та брак ефективних механізмів оцінювання якості публічних послуг [2].

Інституційна перебудова системи публічного управління передбачає також зміну управлінської культури та впровадження нових моделей лідерства в публічному секторі. Без розвитку відповідних компетентностей у державних службовців будь-які структурні реформи залишаться формальними. У цьому контексті зростає роль Національного агентства України з питань державної служби, Школи вищого корпусу державної служби та системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців у забезпеченні людського капіталу публічного управління.

Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації на суверенну територію України в лютому 2022 року створило безпрецедентні виклики для реалізації реформи публічного управління. З одного боку, воєнний стан зумовив вимушену концентрацію управлінських ресурсів на завданнях оборони та гуманітарного реагування, що об'єктивно уповільнило окремі реформаторські процеси. З іншого, кризова ситуація виявила надзвичайну гнучкість та адаптивність вітчизняної системи публічного управління, що продовжувала виконувати свої функції в умовах постійної загрози та значного руйнування інфраструктури.



Особливого значення в умовах воєнного стану набула цифрова трансформація публічного управління. Цифрові сервіси, що функціонували завдяки хмарній інфраструктурі та децентралізованим рішенням, продемонстрували свою стійкість і забезпечили неперервність надання публічних послуг навіть в умовах руйнування фізичної інфраструктури. Цей досвід підтвердив правильність стратегічного курсу на цифровізацію публічного управління та заклав основу для дальшого прискорення цифрової трансформації в межах процесу відновлення і євроінтеграції.

Оцінювання прогресу реформи публічного управління в Україні здійснюється низкою міжнародних інституцій. SIGMA щороку публікує базові вимірювання відповідності Принципам публічного адміністрування ЄС, результати яких слугують індикаторами для Єврокомісії при підготовці щорічних звітів про прогрес держав-кандидатів. За даними оцінювань SIGMA, Україна демонструє поступове поліпшення показників у сферах управління людськими ресурсами та надання адміністративних послуг, тоді як стратегічне планування та фінансовий контроль залишаються зонами, що потребують суттєвого вдосконалення [4].

Міжнародна технічна допомога в реалізації реформи публічного управління надходить через низку каналів: програму EU4PAR (фінансована ЄС програма реформування публічного адміністрування), підтримку ОЕСР у сфері регуляторної реформи, а також двосторонні технічні місії держав-членів ЄС. Рішення Єврокомісії про надання Україні статусу кандидата включало сім рекомендацій щодо виконання реформ, частина з яких безпосередньо стосувалася реформування державного управління та забезпечення верховенства права [3]. Виконання цих рекомендацій є потрібною умовою відкриття відповідних переговорних розділів.

Отже, трансформація системи публічного управління України в умовах євроінтеграції є комплексним процесом, що охоплює нормативно-правові, інституційні, процедурні та культурні виміри й потребує системного підходу до планування й реалізації. Надання Україні статусу кандидата 2022 року надало цьому процесові якісно нового значення та інтенсифікувало реформаторські зусилля на всіх рівнях державного управління.

Таким чином, ключовими пріоритетами реформи публічного управління в контексті євроінтеграційних вимог є: деполітизація і професіоналізація державної служби; розвиток цифрового урядування; удосконалення системи стратегічного планування та координації; реформа



системи надання адміністративних послуг і розвиток потенціалу місцевого самоврядування. Прогрес за кожним із цих напрямів є потрібною умовою успішного проходження скринінгу та відкриття переговорних розділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. Дата звернення: (23.05.2026).
2. European Commission. Ukraine 2023 Report. Commission Staff Working Document accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. SWD(2023) 699 final. Brussels: European Commission, 2023. 196 p. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en. Дата звернення: (23.05.2026).
3. European Council. European Council Conclusions, 23-24 June 2022 (EUCO 24/22). Brussels: European Council, 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/24/european-council-conclusions-24-june-2022/>. Дата звернення: (23.05.2026).
4. SIGMA / OECD. Ukraine: Monitoring Report. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. 76 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/monitoring-report-ukraine-2023.htm>. Дата звернення: (23.05.2026).

УДК 351.013.42

Максим БРАЦЛАВСЬКИЙ,

здобувач,

Національний університет цивільного захисту України,

м. Черкаси, Україна

МЕХАНІЗМИ ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ

Як відомо, патріотизм постає як політичний і моральний принцип, соціально-моральний імператив, інтеграційна особова якість, як цілісний феномен, що характеризує симбіоз його соціальних і індивідуальних аспектів. Особливо важливим стає формування такої якості у молодого покоління, від активної патріотичної позиції якого залежить прогресивний



розвиток України. Молодіжна політика є складником державної політики в галузі соціально-економічного, культурного і національно-патріотичного розвитку України і є цілісною системою заходів правового, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, наукового, інформаційного, кадрового характеру, спрямованих на створення потрібних умов для вибору молодими громадянами свого життєвого шляху, для відповідальної участі у відродженні України.

Патріотизм є головним чинником моральної основи формування активної життєвої позиції українців. Молодь постає соціальною групою, що має специфічні вікові й психологічні особливості і виконує найважливішу громадську функцію соціального відтворення. Саме тому вона повинна брати безпосередню участь в управлінні державою. З одного боку, це сприятиме інтеграції молодого покоління до процесу розбудови громадянських відносин у суспільстві, представництву її інтересів на рівні держави. З іншого – це допоможе створити нове покоління управлінських кадрів із найбільш талановитих і ініціативних і тим самим забезпечити спадковість у сфері політики і управління.

Проте нині в нашій країні молодь практично не представлено в органах політичної влади. Сьогодні правова невизначеність поняття «патріотичне виховання» в чинному законодавстві ускладнює визначення меж правовідносин, пов'язаних з патріотичним вихованням, установлення конкретного кола законодавчих актів, що регламентують такого роду відносини [3].

Патріотичне виховання є систематичною і цілеспрямованою діяльністю органів державної влади, інститутів громадянського суспільства і сім'ї з формування в громадян високої патріотичної свідомості, почуття вірності своїй Вітчизні, готовності до виконання громадянського обов'язку і конституційних обов'язків щодо захисту інтересів Батьківщини.

Організаційний механізм управління у сфері патріотичного виховання молоді може діяти як у складі військової організації держави, так і поза нею, що відповідає призначенню, цілям і завданням патріотичного виховання. Виховання патріотизму – це один із принципів, на якому будується державна молодіжна політика і здійснюється правове регулювання відносин у сфері освіти. У законодавстві перераховано суб'єкти, на яких покладено обов'язок систематично проводити означену роботу [2].

Правосвідомість молодих людей характеризується особливостями соціального і психологічного характеру, що виокремлюються через вік,



соціально-економічний і суспільно-політичний статус цієї соціально-демографічної групи населення. Для максимально успішної роботи в напрямі профілактики правопорушень у молодіжному середовищі потрібно продовжувати роботу з використанням усіх наявних можливостей мінімізувати здійснення правопорушень цими особами. Оскільки, вставши на кримінальний шлях, надалі буде дуже складно, а частенько неможливо повернути людину в суспільство законослухняним громадянином. Це не означає, що суспільство повинне від нього відвернутися, це лише позначає потребу мінімізувати подібні наслідки.

Як відомо, адміністративно-правовий механізм управління державною політикою є обов'язковим складником у формуванні правосвідомості кожної людини. Виражаючи свої погляди, людина дає оцінку правовим цінностям, діям, подіям, фактам, тим самим означає своє відношення до правових явищ, що відбуваються. Правові погляди, звичайно, є неоднорідними і залежать від типу людської діяльності, його орієнтації на право, внутрішнього потенціалу тощо. У момент кризових явищ у суспільстві (економічних, соціальних, політичних) правові погляди іноді формуються під впливом негативних явищ, у зв'язку з цим піднімається недовіра до державних органів, держави в цілому [1].

Таким чином, патріотизм постає в єдності духовності, громадянськості і соціальній активності особи, яка усвідомлює свою єдність з Вітчизною. Він формується під впливом багатьох чинників: у процесі навчання й соціалізації молодого покоління, проте головну роль при цьому відіграє виховання. Виховання патріота – одне із наріжних завдань сучасної освітньої установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько Ю. М. Патріотичне виховання молоді у рамках реалізації державної молодіжної політики в Україні. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. Випуск 2(11) 2019. С. 562–570.
2. Реалізації державної молодіжної політики в Україні: вонографія / С. М. Домбровська, В. С. Баглик, П. М. Россохатський, Н. М. Карпеко. 2018. 198 с.
3. Халецька А. А. Соціальна політика як ключовий чинник у діяльності соціально орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 5. С. 71–74.



УДК 332.2:351.82:519.21

Максим ВАСИЛЬЄВ,

магістр публічного управління та адміністрування,
Голова Громадської організації «Центр інноваційних
наукових досліджень «ЛЕНД КОНТРОЛ»

ФОРМАЛІЗАЦІЯ СТОХАСТИЧНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ЯК МОДЕЛЬНОЇ ПОДІЇ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВЕДІНКОВОЇ МОДЕЛІ НЕДОБРОЧЕСНОСТІ В ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИНАХ

Зумовлена багатогранними, нелінійними і не завжди очевидними та іноді випадковими причинами, що взаємодіють і впливають на спостережувані сценарії непростим чином, недоброческа тіньова економічна поведінка в системно-динамічному розрізі однозначно становить складну поведінку. Безперервно, розвиваючись, вона знаходиться у режимі антагоністичного протистояння зовнішньо (інституційне середовище) та внутрішньо (індивідуальні потреби) породжених сил, де сторонньому спостерігачу точно встановити причинність рушійної сили, поза сумнівом, неможливо. Це, насамперед, стосується ситуацій, коли зацікавлена особа діє з намірами нарощування свого добробуту та виявляє неабияку рішучість, уміння утверджувати пріоритети на підставі ухваленого вибору, коригувати поставлені цілі, планувати та ухвалювати, при заданих обмеженнях, рішення, релевантні цій ситуації, і, найголовніше, визначати альтернативні напрями дій, керуючи ними за допомогою свідомих зусиль. При цьому конкретно ідентифікована ціль або сукупність цілей у відповідній ситуації є не випадковим бажанням, а усвідомлено обраним пунктом прагнень, заснованому на уявній картині бажаного результату, що мотивує до активних дій.

Беручи до уваги обсяг доступних у розпорядженні ресурсів (засобів досягнення бажаного результату), зацікавлена особа у своєму початковому стані вимушена маневрувати в межах тих інституційно-правових обмежень, що стримують впровадження сценарію, побудованого на припущеннях (суб'єктивній імовірності) щодо поточної та майбутньої тенденцій. Однак, через дискретно-неперервну природу ймовірнісного простору станів (неперервна внутрішня динаміка при дискретних потоках переходів між станами), чутливої в різні моменти часу до впливу довільних чинників, навіть незначне коливання уможливорює різкий біфуркаційний стрибок,



унаслідок чого економічна поведінка постає такою, що породжує інформацію, проте не є повністю передбачуваною й, тим паче, контрольованою. Наступні коливання (стохастичні збурення), відповідно до їх тиску, частоти й інтенсивності, та, з іншого боку, вразливості, імпульсивності, реактивності зацікавленої особи, стають джерелом утворення точок біфуркації (тригерів), що ініціюють каскад біфуркацій або послідовності рішень, що дестабілізують, і наступних за ними дій, упродовж яких відбувається перехід до нового стану, який якісно ускладнює економічну поведінку, що набуває ознак розгалуженого (стохастичного) процесу: невизначеність розвитку сценарію, множинність траєкторій (певний стан може спричинити декілька паралельних ланцюгів дій) тощо.

З наростанням варіативності примножується й інтегральна різноманітність імовірнісного простору станів – число поведінкових змінних, синхронно взаємозалежних неспостережуваних (латентних) або умовно спостережуваних внутрішніх станів та їх спостережуваних (експліцитних) проявів, що дозволяють градувати складність недоброчесної тіньової економічної поведінки. Мінливість (змінність у часі залежно від умов) звична для конфігурацій імовірнісного простору станів й не підвладна зовнішньому контролю, поверхнево, у зв'язку з ускладненням точної інтерпретації спостережуваного стану, виявлення причинності цілком здатна сприйматися дещо хаотичною, розцінюючись нібито прояв шуму [2, с. 44], об'єктивно будучи недостатньо поясненим артефактом латентного порядку [3, с. 3078] або частиною патернів, ще не оброблених розумовими зусиллями стороннього спостерігача. Саме тому єдине, що допускається стверджувати достеменно, не вдаючись до глибокого спостереження, варто визначити так: зацікавлена особа перебуває в рівновазі, якщо, зазнаючи коливань, вона прагне повернутися до початкового (референтного) стану; зацікавлена особа нестійка (схильна до негативної резистентності), якщо коливання спричиняє віддалення, що постійно зростає, від початкового (референтного) стану. Це означає, що навіть при детермінованих законодавчими веліннями вихідних умовах (обов'язки власників землі та землекористувачів, установлені земельним законодавством), повсюдне свідоме нехтування керівними сигналами [1, с. 66] вибудовує таку об'єктивну реальність, за якої зацікавлені особи набувають стійкої схильності до негативної резистентності, піддаючись стохастичній дестабілізації.



Стохастична дестабілізація у нашій моделі розглядається як поведінковий феномен, виражений в експліцитній категоричній, нелінійній чи неадаптивній реакції, що репрезентує антагоністичне взаємовідношення ймовірнісної природи внутрішньої динаміки, стимульованої пріоритетом досягнення максимуму очікуваної корисності й протипоставлених йому керівних сигналів, яке виникає в момент несумісності регулятивного імпульсу із зацікавленістю особи щодо перспектив еволюції об'єкта інтересу, що одночасно виявляє ознаки: а) індивідуально-психологічної (психофізіологічної) властивості, що через непрогнозовану варіативність стохастичного збурення виключає однозначну детермінованість перетворення внутрішньої динаміки; б) процесу, що під дією стохастичного збурення викликає небезпечні флуктуації внутрішньої динаміки (пригнічення гомеостатичного регулятора, порушення когнітивно-адаптивного функціоналу, підвищення варіативності поведінкової відповіді тощо), унаслідок чого вона втрачає стійкість; в) режиму функціонування зацікавленої особи, в умовах якого під тиском стохастичного збурення, що перевищує спроможність гомеостатичної оптимізації, його внутрішня динаміка входить у фрейм максимальної ентропії станів, відкидаючи обов'язковість підпорядкування керівному сигналу.

З математичного погляду під стохастичною дестабілізацією розуміється зростання ентропії станів зацікавленої особи внаслідок критичного зниження гомеостатичної оптимізації або мінімізація передбачуваності економічної поведінки при зростанні мінливості поведінкової конфігурації:

$$x(t + 1) = A(t)x(t) + B(t) \cdot \rho(t) \cdot \Phi_u(t)u(t) + \varepsilon(t),$$

де $A(t)$ – стохастичний оператор у поведінковому контурі; $x(t)$ – вектор внутрішньої поведінкової диспозиції, що позначає змінні стану; $B(t)$ – трансформаційний оператор, що позначає механізм модифікації переходів між станами в поведінковому контурі; ρ – адаптивний модуль чутливості, що визначає, як саме модулюється зміна поточного стану; $\Phi_u(t)$ – спонукальний оператор у поведінковому контурі; $u(t)$ – вектор входних сигналів, що позначає входні змінні; $\varepsilon(t) \sim N(0, \Sigma(t))$ – вектор стохастичного збурення, тобто невизначеної величини чи процесу, що не може бути описаний у категоріях детермінованих параметрів, оскільки виникає під впливом невідомих або неконтрольованих чинників,



непідпорядкованих функціонально передбачуваних (лінійній) логіці, що несподівано змінюють траєкторію поведінкової конфігурації, та які переважають над силою ретроактивної внутрішньої регуляції:

$$\|\varepsilon(t)\| > \|A(t)x(t)\| + \|\rho(t)B(t)u(t)\|$$

Таким чином, стохастична дестабілізація є наслідком суперпозиції первинного за часом стохастичного збурення з індивідуально-психологічною властивістю негативної резистентності, що ініціює чи підсилює її прояв, визначаючи глибину та незворотність такої дестабілізації.

Ураховуючи що дійсність, у якій існують зацікавлені особи, зрештою, складається не стільки за логікою встановлених державою правил поведінки, скільки в процесі мультиагентної взаємодії, стохастична дестабілізація, охоплюючи мікро- (конкретна зацікавлена особа) та мезорівні (взаємодія декількох зацікавлених осіб), послідовно переміщується на загальносистемний макрорівень. Завдяки сумарному ефекту ехо-камери, механізму когерентного резонансу стохастичних коливань та спотвореної інституційної ретрансляції, у керованій об'єкт-системі, навіть попри переважно децентралізований характер такої інтересорієнтованої взаємодії, відбувається агрегація локальної стохастичної дестабілізації зацікавлених осіб, яка збуджує колективну нестійкість, що стрясє регульоване середовище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєв М. А. Кібернетичні засади наукової категорії «керівні сигнали» в області регулювання земельних відносин. *Сучасні технології в енергетиці, електромеханіці, системах управління та машинобудуванні* : матеріали VIII Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., м. Харків, 17 груд. 2025 р. Харків, 2025. С. 65-69.
2. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум: хибність людських суджень. Київ : Наш формат, 2025. 357 с.
3. Aksom H. Entropy and institutional theory. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. Vol. 31, no. 7. P. 3070–3093. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2022-3213>



УДК 35:004.9

Богдан ГАМАЛЮК,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВИ

Цифровізація публічного управління є одним із ключових векторів розвитку сучасної держави. В умовах повномасштабного збройного конфлікту та дії правового режиму воєнного стану Україна зіткнулась із безпрецедентними викликами для інституційної спроможності органів влади всіх рівнів.

Водночас цей контекст парадоксально прискорив цифрову трансформацію публічного сектору, надавши їй нового стратегічного виміру. Цифрові технології перестали бути лише інструментом зручності – вони перетворилися на системний чинник стійкості держави, забезпечення неперервності надання публічних послуг та ефективної комунікації між владою і суспільством.

У галузі знань публічне управління поняття «цифровізація» розглядається в кількох взаємопов'язаних вимірах. В. Саприкін диференціює три рівні цього процесу: оцифровування (переведення аналогової інформації в цифровий формат), цифровізацію (запровадження цифрових технологій у наявні управлінські процеси) та цифрову трансформацію (кардинальне переосмислення публічного управління на основі цифрових засад) [2].

Таке тривимірне розмежування є методологічно важливим, оскільки дозволяє диференційовано оцінювати рівень розвитку цифрового врядування на різних рівнях публічної влади та уникати редукціонізму в розумінні природи й масштабів змін.

Атаманова Н. та І. Луняченко акцентують увагу на тому, що цифровізація публічного управління є не суто технічним процесом, а ключовим елементом ширшої цифрової трансформації [1]. Дослідниці наголошують, що результативність цього процесу визначається не самими технологіями, а інституційними змінами, управлінською культурою та



стратегічним підходом до впровадження нових інструментів. Цифрова трансформація, за їхнім висновком, вимагає активної участі всіх стейкхолдерів і має орієнтуватися на конкретні суспільні результати – поліпшення якості публічних послуг та зміну характеру взаємодії між державою і громадянином.

Пігарєв Ю. та Н. Костенюк розглядають диджиталізацію публічного управління як комплексний процес, що охоплює три взаємозалежні складники: технологічний (упровадження цифрових платформ і сервісів), організаційний (реінжиніринг адміністративних процесів і регламентів) та інституційний (формування нових норм, правил і культури взаємодії у цифровому середовищі) [3]. Така тривимірна аналітична модель дозволяє системно оцінювати потенціал й обмеження цифровізації як інструменту модернізації публічного управління.

Повномасштабне вторгнення рф в Україну в лютому 2022 року стало безпрецедентним випробуванням для всієї системи публічного управління. Водночас цифровий потенціал, нагромаджений Україною в попередні роки, виявився критично важливим для забезпечення функціональної стійкості держави. Як фіксують аналітики Національного інституту стратегічних досліджень, Міністерство цифрової трансформації України у цей складний період продовжило реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підтримання цифрової стійкості держави та збереження доступності публічних послуг [4].

Платформа «Дія», яку лише станом на III квартал 2024 року використовували понад 19 мільйонів громадян України, забезпечила неперервне надання державних послуг навіть в умовах активних бойових дій, масового переміщення населення та руйнування фізичної інфраструктури. Понад 30 сервісів, запущених або вдосконалених 2023 року, від цифрових документів до відбудовних послуг, підтвердили концептуальну тезу про державу як сервіс. Переведення критично важливих державних реєстрів у захищене хмарне середовище дозволило зберегти їх функціональність навіть у зонах активних бойових дій.

У контексті місцевого самоврядування цифровізація відіграла особливо значущу роль. Органи місцевої влади в умовах фізичного знищення адміністративних будівель, масової евакуації посадовців та нестабільного енергопостачання були вимушені в стислі терміни переводити адміністративні процеси в онлайн-формат.



Ця вимушена прискорена трансформація виявила водночас і потенціал, і системні вразливості місцевого самоврядування в цифровому вимірі. Аналіз підтверджує, що ті громади, які ще до початку повномасштабного вторгнення послідовно інвестували в розбудову цифрової інфраструктури, виявилися значно стійкішими до інституційних викликів воєнного часу.

Проведений аналіз дозволяє виокремити декілька ключових інституційних вимірів цифровізації публічного управління, що набувають особливої ваги в контексті правового режиму воєнного стану.

По-перше, цифровізація є чинником підвищення прозорості та підзвітності публічної влади. Електронні реєстри, відкриті дані, цифрові платформи взаємодії з громадянами суттєво звужують простір для корупційних практик. Для місцевого самоврядування, що традиційно є найбільш уразливим до корупційного тиску рівнем публічної влади, це видається особливо значущим. Дослідники у сфері публічного управління констатують, що цифровізація адміністративних послуг значно спрощує їх отримання, скорочує витрати на утримання офлайн-систем і мінімізує прояви корупції^[5].

По-друге, цифровізація є потужним інструментом підвищення ефективності використання публічних ресурсів. В умовах воєнного стану та значних бюджетних обмежень це набуває критичного значення для збереження функціональності місцевого самоврядування. Автоматизація рутинних адміністративних процесів дозволяє вивільнити людські ресурси для вирішення більш складних і нестандартних управлінських завдань, що є особливо важливим з огляду на кадровий дефіцит, спричинений мобілізацією та вимушеним переміщенням.

По-третє, цифровізація є інструментом євроінтеграції. Україна активно рухається в напрямі повної цифровізації державних послуг, що сприяє інтеграції до цифрового простору ЄС.

Зокрема, взаємне визнання електронних довірчих послуг між Україною та ЄС та приєднання до консорціуму з розроблення Європейського гаманця цифрової ідентичності (EUDI Wallet) відкриває нові можливості для цифрової інтеграції [4].

Водночас аналіз виявляє й суттєві обмеження та ризики. Нерівномірність цифрового розвитку між регіонами України, недостатній рівень цифрової грамотності частини населення – особливо в сільській місцевості та серед людей похилого віку – та значний цифровий розрив між



великими містами і малими громадами формують серйозні перешкоди для рівного доступу до цифрових публічних послуг. Загроза систематичних кібератак з боку росії на цифрову інфраструктуру держави визначає потребу паралельного розвитку кіберзахисних спроможностей.

Як висновок, цифровізація публічного управління є системним чинником модернізації держави, що функціонує за двома взаємозалежними векторами: підвищення ефективності й якості публічних послуг (внутрішньо-управлінський вимір) і трансформації характеру взаємодії між владою та суспільством (соціально-комунікативний вимір). Обидва вектори мають рівнозначне стратегічне значення для сталого розвитку публічного управління. До того ж, на рівні місцевого самоврядування цифровізація виявляє дихотомічний ефект: ресурсоспроможні громади з розвинутою цифровою інфраструктурою отримали можливість якісно підвищити рівень надання послуг і збереження управлінської спроможності, тоді як малі та сільські громади зіткнулися з загостренням інституційних проблем через нерозвиненість цифрових засобів. Подолання цього розриву є ключовим завданням державної регіональної політики цифрового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманова Н., Луначенко І. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1109>
2. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2024. Т. 19, № 1. С. 116–121.
3. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2(83). С. 23–34.
4. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Лютий 2024 р. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lyuty-2024>
5. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-8-02-05>



УДК 35.08:316.46-043.86

Наталія ГОНЧАРУК,

доктор наук з державного управління, професор,
професорка кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
заслужений діяч науки і техніки України
м. Дніпро, Україна

Олександр КІСЛОВ,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

В Україні розвиток лідерства на державній службі в контексті її модернізації та реформування державного управління, євроінтеграційного курсу є потрібною умовою та запорукою належного врядування, підвищення ефективності роботи органів державної влади, збереження стійкості і дієвості публічного управління. Особливої актуальності та ваги набуває розвиток лідерства на державній службі в надскладних умовах воєнного стану, безпекових загроз, глобальних трансформацій державного управління, цифровізації, коли державні службовці повинні бути драйверами змін, володіти цифровими компетентностями, діяти в умовах криз, невизначеності та підвищеної відповідальності за подолання сучасних викликів, оскільки саме від лідерів на державній службі залежить ефективне функціонування сфери державного управління, розроблення державної політики, формування синергетичної команди одностайців, а також формування стратегічних цілей та успішність їх досягнення.

Лідерство – це те, чому можна навчитися, і компетенція, яку розвивають й оцінюють у процесі добору кадрів на державну службу та її проходження. Поєднання лідерства й керівництва в одній особі сприяє ефективному функціонуванню органу державної влади та в цілому державної служби.



У сучасній парадигмі публічного управління лідерство розглядається не просто як інструмент впливу, а як критичний і стратегічний ресурс для подолання наявних викликів, забезпечення національної стійкості та повоєнної відбудови країни, реалізації запланованих реформ [1, с. 27]. На наш погляд, розвиток лідерства на державній службі доцільно розглядати в контексті визнання державної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного на принципах меритократії привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників.

За роки незалежності в Україні в цілому сформовано нормативно-правову основу для розвитку лідерства на державній службі. Розвиток цього феномену регулюється законодавчими та нормативними актами різної юрисдикції. Варто зазначити, що важливим чинником для розвитку лідерства на державній службі стало ухвалення Закону України «Про державну службу» [5]. У Законі немає визначення поняття «лідерство», проте ознаки лідерства на державній службі віддзеркалено як у названому Законі (загальні та спеціальні вимоги), так і в Типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» та Методичних рекомендаціях щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В»[°][3;°4].

Водночас, як свідчить практика, існує певний розрив між потребами у висококваліфікованих лідерах та чинним законодавством у цій сфері. Зокрема, спостерігається відсутність нормативного визначення самого поняття «лідерство», а також формальний характер багатьох чинних норм. Це потребує подолання законодавчих прогалин, гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС, удосконалення нормативно-правових основ розвитку лідерства в публічному управлінні.

Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку лідерства на державній службі засвідчив, що після впровадження з першого травня 2016 р. чинного Закону України «Про державну службу» [5] за останні 10 років значно зменшилася загальна кількість державних службовців, які працюють. Станом на 01.01.2016 р. на державній службі працювало 268,4 тис. державних службовців, а станом на 01.01.2026 р. загальна чисельність державних службовців становила 155,4 тис. осіб, тобто зменшилася майже на 113 тис. осіб, або на 42%. Керівники в загальній чисельності державних службовців становлять 24,9%. Серед фактичної кількості державних службовців, які працюють, станом на 01.01.2016 р.: 230 займали посади категорії «А» (що складає 0,15 % від загальної кількості державних



службовців); 38, 4 тис. займали посади категорії «Б» (24,75 %), решта – 116,7 тис. осіб – це спеціалісти категорії «В», які становили 75,12 %. На державній службі працюють переважно жінки – 76,3 % від фактичної кількості працівників. Водночас на вищих керівних посадах категорії «А» переважають чоловіки – 171, або 74, 4%. На керівних посадах категорії «Б» працювало 25,9 тис. (67, 5%) жінок і 12,5 тис. (32,5%) чоловіків. Частка молоді віком до 35 років становила 18,2 %, у т. ч. на посадах категорії «А» працювало 17 осіб, або 7,3 %, а на посадах категорії «Б» - 3, 3 тис. осіб, або 8,5 %. Кількість вакантних посад на державній службі була 31,2 тис. (20%), у т.ч. категорії «А» становила 20,6 %, вакантних посад категорії «Б» – 16,4 %, що вказує на існування певної потреби в керівниках – лідерах для державної служби [6].

Розвиток лідерства на державній службі впродовж останніх років в цілому свідчить про позитивні тенденції. Водночас аналіз свідчить і про наявність у цій сфері низки проблем і викликів, серед яких головними є: недосконалість чинного законодавства, його фрагментарність та неповна відповідність європейським стандартам; незавершеність реформи державного управління, складником якої є модернізація державної служби; низька конкурентоспроможність державної служби на ринку праці та значна кількість вакантних посад; низька інституційна спроможність служб управління персоналом та їх невідповідність сучасним вимогам; відсутність дієвих механізмів та процедур виявлення лідерських якостей на етапі відбору кандидатів на посади публічної служби; відсутність кадрового резерву на вищі керівні посади та професійної мережі підготовки вищих керівних кадрів державного управління; недостатня орієнтація системи професійного навчання на розвиток лідерських навичок та компетенцій державних службовців, недостатня залученість молоді на державну службу та її повільне кар'єрне зростання; відсутність гендерного паритету та недостатнє представництво жінок на вищих керівних посадах в органах державної влади тощо. На наш погляд, вирішення цих проблем і викликів сприятиме не лише дальшому розвитку лідерства на державній службі, а й підвищенню її якості та ефективності публічного управління.

Уважаємо, що в умовах реформування державного управління та сучасних викликів в Україні одним із найбільш важливих напрямів комплексної трансформації лідерства на державній службі є розвиток лідерського потенціалу керівника, що потребує вдосконалення низки механізмів. Крім того, підтримуємо думку Дорофєєва О. і Христенка К., які



вважають, що одним із важливих напрямів комплексної трансформації постає цілеспрямований розвиток управлінських компетенцій і лідерських якостей керівників різних рівнів державної служби, з особливим акцентом на формування професійно підготовленої, відповідальної та результативної вищої керівної ланки, що має бути не тільки спроможною формувати стратегічне бачення розвитку державного управління, але й брати на себе відповідальність за ефективне впровадження інноваційних рішень і реалізацію структурних реформ, що є потрібними для забезпечення стабільного та сталого розвитку країни [2, с. 87].

Наступний напрямок, що, на нашу думку, сприяє розвитку лідерства в публічному управлінні, – використання цифрових технологій та інноваційних інструментів управління.

На наш погляд, перспективними напрямками розвитку лідерства на державній службі є: запровадження архітектури нової моделі публічної служби шляхом підвищення її престижності; формування кадрового резерву на керівні посади державної служби; застосування меритократичного принципу конкурсного відбору кандидатів на посади державної служби, розвиток гендерно чутливого лідерства; залучення мотивованої і професійної молоді та клієнтоорієнтований підхід при конкурсному відборі на державну службу; розвиток бренду державної служби як кар'єрної можливості; завершення реформи системи оплати праці державних службовців; модернізація служб управління персоналом в державних органах у служби стратегічного управління людськими ресурсами та забезпечення якісно нового рівня управління ними; запровадження інноваційних персонал-технологій та інструментів цифровізації; формування сучасної ефективної системи неперервного професійного навчання публічних службовців та її модернізація; розроблення комплексної Програми розвитку лідерства на державній службі.

Таким чином, розвиток лідерства на державній службі є комплексним процесом, що передбачає поєднання теоретичних підходів, інституційних реформ та кращих європейських практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарук Н. Т., Комарова К. В. Лідерство на публічній службі : навч. наоч. Посіб. М-во освіти і науки України, Нац. техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». Електрон. Дані. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 212 с.



2. Дорофеев О. В., Христенко К. І. Результативне лідерство в публічній сфері: систематизація та огляд основних складників. *Вісник ПДАУ (Публічне управління та адміністрування)*. 2024. Вип. 2. С. 86–94.

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В» : наказ НАДС від 04.06.2020 р. № 94-20 (із змінами відповідно до наказу від 05.04.2021 р. № 60-21). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060859-21#Text>

4. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448 (із змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>

5. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

6. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців : станом на 01.01.2026 / НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>

УДК 351.77:342.5

Алла ДАКАЛ,

доктор наук державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та соціальних наук,
ПрАТ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
м. Київ, Україна

Томаш МІХАЛЬСЬКІ,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри політичної географії,
Інститут соціальних наук Гданського Університету,
м. Гданськ, Республіка Польща

ЗДОРОВ'Я НАЦІЇ ЯК ПРОВІДНА ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВИ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Упродовж усієї історії людства першорядною життєвою цінністю та найвищим благом окремої особистості й країни в цілому визнавалося



«Valetudo bonum optimum» – «здоров'я – найбільше багатство». В умовах сучасного глобалізованого світу, що характеризується наростанням різноманітних природних й антропогенних загроз, перманентних воєнних конфліктів та соціально-економічних потрясінь, що деструктивно впливають на благополуччя популяцій здоров'я людини, набуває ще більшої значущості й актуальності. Збереження здоров'я нації одним з пріоритетних завдань держави та органів влади визначають знані експерти галузі О.В.Набхан та Р.О. Моїсеєнко, які наголошують, що «охорона здоров'я населення повинне посідати пріоритетне місце в державному управлінні та політиці країни, шляхом затвердження концепції неперервного вдосконалення національної системи охорони здоров'я та комплексної стратегії її розвитку» [10, с. 112].

У контексті трансформаційних процесів, пов'язаних із імплементацією медичної реформи за європейськими стандартами, кардинальне вдосконалення механізмів державного управління в галузі охорони здоров'я відповідно до європейських критеріїв має стати ключовим каталізатором не лише демократизації суспільства, але й прискорення процесів євроінтеграції загалом.

Насамперед зазначимо, що наше базове поняття – «здоров'я людини» попри його надзвичайно широке вживання в науковій літературі не є сталим і чітко визначеним або універсальним. Це поняття є багатограним і багатоаспектним. У численних документах Всесвітньої організації охорони пропонується його багатогранне трактування, що вкладає в поняття «здоров'я» такі тлумачення як: благо – здоров'я як позитивна цінність, а негативною цінністю є його відсутність; це суспільне багатство; вид гармонії людини щодо підтримання життєдіяльності й стану фізичного, духовного та соціального благополуччя; первинна невід'ємна властивість та це закон існування й розвитку людини, міра людини як біосоціального організму; нормальне функціонування і розвиток людського організму, повноцінне життя; одна з основних функцій діяльності органів публічного управління та адміністрування, стратегічна мета економічного та соціального розвитку країни; біохімічна, фізіологічна норма оптимального функціонування організму людини, рівноваги всіх відправлень в організмі; нормальне функціонування і розвиток людського організму, повноцінне життя; повноти пристосованості, відсутності хвороби, фізичних дефектів; одна з основних функцій діяльності органів публічного управління та адміністрування, стратегічна мета політичного, економічного та



соціального розвитку країни [8].

Центральною ланкою забезпечення охорони здоров'я населення, на думку багатьох дослідників, є система охорони здоров'я. С. Єремєєва наголошує, що «систему охорони здоров'я» в широкому значенні розглядають як загальну систему публічних заходів правового, соціально-економічного, наукового, освітнього, культурного, технічного, організаційного, санітарно-гігієнічного, протиепідемічного, медичного характеру, спрямовану на подовження тривалості активного життя і працездатності, забезпечення гармонійного фізичного і психічного розвитку, запобігання і лікування хвороб» [5, с. 59]. Ключовим завданням системи охорони здоров'я є «розроблення механізмів, спроможних забезпечити реалізацію кожним громадянином і людиною свого конституційного права на охорону здоров'я, медичну допомогу й медичне обслуговування, яке не можна скасувати, оскільки всі права та свободи людини є невідчужуваними й непорушними»⁹[9, с. 35].

Основним елементом системи охорони здоров'я (об'єктом управління) є «різні заклади охорони здоров'я – лікарні, поліклініки, амбулаторії, діагностичні центри, санаторії та ін., що є її первинними й робочими ланками. Другим елементом цієї системи є відповідні органи управління, що як суб'єкти державного чи комунального управління здійснюють керівництво закладами охорони здоров'я. Поєднання перших і других елементів в одній системі якраз і дає змогу здійснювати певну діяльність і виконувати завдання системи» [3, с. 21].

З погляду науки та практики державного управління сфера охорони здоров'я є об'єктом державного впливу всіх гілок влади. Так, парламент як вищий законодавчий орган країни формує державну охороноздоровчу політику, уряд – на її підставі – стратегію дій органів державного врядування, міністерство охорони здоров'я – організує й координує практичні процеси державного управління в галузі охорони здоров'я. Водночас «на регіональному рівні функціонують обласні центри громадського здоров'я, що забезпечують реалізацію державної політики у відповідних адміністративно-територіальних одиницях. Важливу роль відіграють також місцеві органи влади, що в межах своїх повноважень здійснюють управління сферою громадського здоров'я на локальному рівні» [7, с. 468]. Отже, політичне керівництво системою охорони здоров'я не обмежується винятково компетенцією центральних органів виконавчої влади, а передбачає активну участь інших інституцій, серед яких органи



місцевого самоврядування, установи медичного страхування, громадські організації та приватний бізнес. Турбота про збереження та зміцнення індивідуального й суспільного здоров'я становить одну із найважливіших соціальних функцій сучасної держави, реалізація якої включає як лікувальну допомогу, так і профілактику захворювань, поліпшення умов праці та побуту, а також здійснення заходів, спрямованих на підвищення тривалості та якості життя.

Концептуальною ж метою державного регулювання сфери охорони здоров'я, за твердженням Ю. Бережної, «є забезпечення національної безпеки у сфері охорони здоров'я – такого стану сфери охорони здоров'я, яка характеризується сталим розвитком соціально-економічних відносин на взаємопов'язаних ринках сфери охорони здоров'я на основі реалізації її потенціалу, що передбачає можливість захищати національні інтереси, протистояти загрозам і забезпечує конкурентні переваги національної економіки в умовах глобалізації» [1, с. 166-167]. Стратегічні засади охороноздоровчої політики передбачають формування єдиних принципів і орієнтирів для побудови цілісної системи державного управління, що має на меті ідентифікацію та впровадження найбільш дієвих механізмів для досягнення оптимальних показників здоров'я населення. Саме на цьому наголошує у сфері охорони здоров'я публічне управління спрямоване на забезпечення доступу до якісних медичних послуг, розбудову інфраструктури та впровадження програм профілактики захворювань. Особливе значення функція забезпечення здоров'я нації, за В. О. Кирилком «набуває в умовах кризових ситуацій, таких як економічна нестабільність, військові конфлікти або глобальні пандемії. У таких випадках забезпечення якісного життя населення стає критично важливим завданням, що вимагає оперативних та ефективних дій, спрямованих на подолання викликів»⁶[6, с. 660].

Важливо зазначити, що політико-управлінський вплив на систему охорони здоров'я не має розглядатися як виняткова прерогатива центральних органів виконавчої влади, що наочно підтверджується практикою розвинених демократій. У їх організаційних структурах значну участь беруть різноманітні політичні актори, серед яких інституції громадянського суспільства, об'єднання підприємців, органи місцевого самоврядування, установи соціального страхування, постачальники медичних сервісів та добровільні об'єднання, що спільно формують багаторівневу мережу надання допомоги. Забезпечення охорони та



поліпшення індивідуального і суспільного здоров'я становить один із найважливіших соціальних пріоритетів нашого часу, успішна реалізація якого безпосередньо покладається на державу та її спеціалізовані інститути.

До функціональних обов'язків цієї системи входить не лише задоволення потреб у лікуванні, але й комплекс превентивних заходів щодо попередження захворювань, профілактики різних патологій, удосконалення умов трудової діяльності та побуту, а також реалізації цілісного комплексу дій, орієнтованих на підвищення якості і тривалості життя. Саме тому проблема збереження та зміцнення здоров'я населення нині визнається однією із найважливіших загальнонаціональних політичних і соціально-економічних проблем, оскільки від ефективності функціонування цієї галузі залежить відтворення та розвиток людського потенціалу як ключового чинника майбутнього суспільства. На всіх політичних рівнях (від міжнародного до місцевого) чітко артикулюється, що від якості розвитку систем охорони здоров'я населення залежить функціонування майбутнього людського потенціалу суспільства, що вимагає від сучасних держав модернізації своїх охороноздоровчих систем.

Як відомо, руйнівна війна, розв'язана російською федерацією проти України, завдала значного удару по національній системі надання медичних послуг, змусивши відкласти заплановані реформи та екстрено перевести цю систему на функціонування в умовах воєнного стану. Попри це, українські лікарі, медичні заклади та керівні органи продемонстрували надзвичайну стійкість і зразкову ефективність, успішно вирішуючи надскладні завдання оперативного реагування та надання допомоги численним постраждалим серед військовослужбовців і цивільного населення. Виходить з цієї кризи значно сильнішою, ніж увійшла в неї, буде не лише вся Українська держава, але й її охороноздоровча система – система, що має потенціал стати ефективною та доступною, здатною підвищити рівень і якість життя громадян та надавати послуги відповідно до високих міжнародних стандартів на всіх без винятку рівнях медичної допомоги. Як стверджує Н.°Дідик, «перед системою охорони здоров'я України стоять серйозні виклики, реагування на які потребує вдосконалення державної політики та модернізації механізмів публічного управління галуззю. Фундаментальним принципом, базовою засадою цих трансформаційних процесів має залишитися збереження здоров'я населення, подолання депопуляції, вжиття всіх заходів щодо запобігання знищення української нації» [4, с. 202]. Отже, державна політика у сфері охорони здоров'я в Україні має спрямовуватися



на підвищення рівня здоров'я, поліпшення якості життя і збереження генофонду народу.

Узагальнення наведених сучасних теоретичних та концептуальних підходів надає підстави стверджувати, що збереження та зміцнення здоров'я нації становить одну із ключових функцій сучасної держави та її управлінських інституцій, будучи впровадженою в практичну площину через складний багаторівневий соціальний механізм – систему охорони здоров'я. Цей механізм правомірно розглядати як інтегральний показник рівня людського розвитку, прогресу суспільства, ефективності соціальної політики та навіть складника національної безпеки країни, оскільки його функціонування безпосередньо впливає на демографічні показники, працездатність населення та, як наслідок, на економічний потенціал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережна Ю. В. Концепція державного регулювання сфери охорони здоров'я в Україні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 166–170.
2. Воронов О. І. Державно-управлінські рішення в охороні здоров'я: роль політики та стратегічного планування. *Наукові перспективи*. 2025. № 1(55). С. 122–132. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-122-132](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-122-132)
3. Гладун З. С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування і реалізації) : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 460 с.
4. Дідик Н. Д. Здоров'я населення в ієрархії національних інтересів та сталого розвитку України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. №3(32). С. 194–205. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2\(32\)-194-205](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2(32)-194-205)
5. Єремєєва С. Теоретичні засади державного управління в сфері охорони здоров'я. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія : Державне управління. 2017. Т. 290, Вип. 278. С. 59–63.
6. Кирилко В. О. Роль публічного управління у забезпеченні якісного життя населення: акцент на сферу охорони здоров'я. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. №2(10). С. 665–671. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-663-671](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-663-671)
7. Кухарчук П. М. Інституційний базис управління у сфері громадського здоров'я. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. №1(9). С. 464–472. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1\(9\)-464-472](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-464-472)



8. Лаврентій Д. С. Європейська політика у сфері публічного здоров'я: орієнтири для України. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). С. 606–624. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-606-624](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-606-624)

9. Лопушняк Г. С., Іваненко Є. О. Теоретичні аспекти державного регулювання охорони здоров'я в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016. № 3. С. 34–41.

10. Набхан О. В., Моїсеєнко Р. О. Державне управління сферою охорони здоров'я як складова соціальної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 110–116. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.5.110

УДК 351:339.137.2:330.341.1(477)

Олександр ДЕЯНЕКА,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління та HR-технологій,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

Інна ВОЛОХОВА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління
та HR-технологій,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ: ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах післякризового відновлення та глибоких структурних трансформацій національної економіки особливої актуальності набуває формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності України крізь призму реформування системи публічного управління. В умовах воєнного стану та масштабних руйнувань економічної інфраструктури процес відбудови має ґрунтуватися не лише на



відновленні втраченого потенціалу, а й на формуванні нової моделі державного управління, орієнтованої на принципи ефективності, прозорості, підзвітності та європейської інтеграції [1, 5].

Конкурентоспроможність держави в цьому контексті визначається спроможністю системи публічного управління забезпечувати ефективне функціонування економічних інститутів, формувати сприятливе правове середовище та реалізовувати результативну державну політику розвитку. Вирішальне значення має узгоджене поєднання політико-правових, організаційних та економічних механізмів, що формують інституційну основу сталого розвитку [2].

До ключових стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності України в умовах відбудови з позицій публічного управління доцільно віднести:

По-перше, удосконалення політико-правового забезпечення публічного управління. Це передбачає приведення національного законодавства відповідно до норм і стандартів Європейського Союзу, утвердження принципу верховенства права, спрощення регуляторного середовища для суб'єктів господарювання, підвищення якості нормотворчого процесу, а також посилення незалежності судової гілки влади як ключових передумов формування довіри до державних інституцій^о[2].

По-друге, реформування інституційної структури публічного управління. Підвищення ефективності державних органів, розвиток стратегічного планування, запровадження сучасних управлінських підходів, децентралізація та посилення ролі місцевого самоврядування сприяють підвищенню якості управлінських рішень [1].

По-третє, формування ефективної державної інвестиційної політики. Активізація інструментів публічно-приватного партнерства, створення сприятливого інвестиційного середовища, запровадження механізмів страхування ризиків та державної підтримки інвесторів є важливими складниками відбудови економіки [5].

По-четверте, розвиток організаційно-економічних механізмів відбудови. Ефективне використання міжнародної фінансової допомоги, грантових ресурсів, програм відновлення, а також забезпечення прозорості бюджетного процесу та підзвітності органів влади є ключовими передумовами результативної державної політики [5].



По-п'яте, цифровізація публічного управління. Запровадження електронного урядування, цифрових сервісів, відкритих даних та інструментів електронної демократії сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню корупційних ризиків та поліпшенню взаємодії держави з громадянами і бізнесом [2].

По-шосте, модернізація транспортно-логістичної інфраструктури як об'єкта державної політики. Відновлення критичної інфраструктури, розвиток транспортних коридорів, інтеграція до європейських транспортних мереж та підтримка мультимодальних перевезень є важливими чинниками реалізації транзитного потенціалу України [4].

По-сьоме, розвиток людського капіталу в системі публічного управління. Підвищення професійної компетентності державних службовців, інвестування в освіту, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних HR-технологій забезпечують інституційну спроможність держави до реалізації реформ [3].

Стратегічним орієнтиром постає поглиблення інтеграції до європейського управлінського та правового простору, що передбачає адаптацію стандартів публічного управління, участь у міжнародних програмах відбудови та імплементацію європейських практик.

Отже, підвищення конкурентоспроможності України в умовах відбудови безпосередньо залежить від ефективності реформування системи публічного управління. Комплексне поєднання політико-правових, організаційних та економічних інструментів дозволить сформувати сучасну, стійку та інноваційно орієнтовану модель розвитку держави, здатну адекватно реагувати на глобальні виклики та забезпечувати довгострокове економічне зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В. М. Структурні зміни та економічний розвиток України : монографія. Київ : НАН України, 2023. 304 с.
2. Іванов С. В., Петренко О. А. Економічна безпека України в умовах воєнного стану: сучасні виклики та інструменти державної політики. *Економіка та держава*. 2024. № 1. С. 12–18.
3. Лібанова Е. М. Соціально-демографічні трансформації в Україні в умовах воєнного стану. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 3 (53). С. 5–18.



4. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4. С. 68–74.

5. Центр економічної стратегії. Економічні втрати України внаслідок війни: аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 25.04.2026).

УДК 339.923:061.1ЄС

Андрій ДЕЛЯТИНЧУК,

здобувач кафедри публічного управління, адміністрування

і національної безпеки,

Івано-Франківський національний технічний

університет нафти та газу,

м. Івано-Франківськ, Україна

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЕКОЛОГО- ОРІЄНТОВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УКРАЇНІ

Євроінтеграційний курс України потребує узгодження вітчизняних стратегічних та операційних підходів до розуміння ролі й значення гірських територій Українських Карпат у загальнодержавній та регіональній соціально-економічній політиці з відповідними підходами, характерними для країн ЄС. Так, у Європейському Союзі проблематику соціально-економічного розвитку гірських громад «вмонтовано» в осердя територіальної згуртованості, екологічних директив, що встановлюють обов'язкові стандарти та політики державної підтримки територій із природними обмеженнями [6]. Водночас в Україні гірський вимір історично виростав із населено-пунктового підходу й соціальних гарантій, а розвитковий компонент лише поступово набував програмної артикуляції через регіональну політику та окремі урядові документи щодо Українських Карпат. Отже, перед нами постає науково-практичне завдання визначення площин неузгодженості українського нормативно-правового поля зі стандартами та нормами ЄС й на цій основі «гармонізації національної соціально-економічної політики, ураховуючи загальноєвропейські вимоги»^о[2, с. 483].



У системі європейських стандартів гірські території включено до режиму програмного управління розвитком через комплекс процедур, де визначальним є поєднання нормативних вимог і фінансово-інституційних механізмів, що примушують публічну політику бути інтегрованою: програми мають формуватися на основі партнерства, містити систему цілей та індикаторів, чіткі процедури моніторингу, оцінювання і корекції, а також узгоджуватися з екологічними та кліматичними вимогами [5]. Натомість українська нормативна система щодо гірських територій, попри наявність загального законодавства про регіональну політику та стратегічне планування, усе ще демонструє недостатньо щільний процедурний зв'язок між спеціальними «гірськими» актами, документами регіонального розвитку та екологічними стандартами, що проявляється в домінуванні формулювання декларативних цілей над чітко визначеними механізмами реалізації й відповідальності, а також у нерівномірності практики програмування соціально-економічного розвитку гірських територіальних громад [4]. Саме тому постає нагальна вимога гармонізації національного законодавства з європейським, що має розумітися не лише як формальне наближення норм, а як відтворення в національному праві тих функцій, що в ЄС забезпечують узгодження екологічних і соціально-економічних рішень у гірському просторі.

Найпоказовішою площиною розбіжностей між Україною та ЄС, що безпосередньо впливає на узгодженість законодавчого простору, є концептуалізація самого об'єкта державного регулювання, де європейська правова та політико-управлінська практика переважно оперує категоріями функціональних територій і регіонів із «серйозними та постійними природними обмеженнями» [5]. Гірські райони в Європейському Союзі розглядаються як публічний простір, що потребує спеціальних механізмів вирівнювання можливостей, інституційної підтримки й процедурної інтеграції екологічних вимог, тоді як українська модель довгий час фіксувала гірськість через статус населеного пункту та похідні від цього соціально-економічні пільги. Отже, на рівні правової логіки ЄС важливою є територіальна функціональність і взаємозалежність природних систем, інфраструктури й розселення, а в Україні переважає адміністративно-статусна ознака, яка, хоча й має очевидну соціальну раціональність, водночас породжує «розрив масштабу»: правовий режим діє на рівні поселень, у той час як розвиткові та екологічні процеси мають басейновий, ландшафтний і міжмуніципальний характер, що значною мірою пояснює



інституційну складність реалізації еколого-орієнтованого розвитку в гірському середовищі за наявності фрагментованих повноважень та інструментів.

Чітка різниця постає в зіставленні інструментів економічного стимулювання, оскільки саме тут проявляється різниця між «підтримкою статусу» (як в Україні) та «підтримкою розвитку» (як в Європейському Союзі). У європейській практиці публічного управління інструментарій компенсації природних обмежень гірського простору поєднується з інвестиційними і структурними механізмами модернізації, тоді як у вітчизняному полі довгий час домінували соціально-компенсаторні інструменти, зорієнтовані на населення. Розвиткова підтримка гірських територій у ЄС, за твердженням І. А. Колодійчук, уключає широкий спектр прямих і непрямих економічних інструментів: «Поширеними є пряме державне регулювання (пряме бюджетне фінансування проєктів соціально-економічного розвитку гірських територій; надання цільової бюджетної допомоги, грантів тощо) та опосередковане – через надання пільгових кредитів; дотацій на певні суми інвестицій; податкових канікул; пільгове оподаткування; субсидій у зв'язку зі створенням робочих місць» [3, с. 111].

У європейських практиках відбір територій та розроблення програм спираються на багатокомпонентні системи показників, що доповнюють національні критерії ширшим спектром соціально орієнтованих індикаторів. В Україні «на регіональному / місцевому рівні існують свої програми підтримки та критерії для відбору територій, причому в більшості випадків останні охоплюють показники, використовувані на національному рівні, але доповнюються ширшим спектром індикаторів» [2, с. 486]. У цьому плані одним із напрямів імплементації європейських стандартів має бути нормативне закріплення обов'язковості комплексної системи критеріїв і показників для гірських територій у межах державної регіональної політики та спеціальних програм розвитку Карпат, щоб механізми підтримки набули прозорості, відтворюваності й підзвітності, а також були здатні врахувати і соціальну вразливість, і екологічну чутливість, й інфраструктурні витрати, властиві гірському простору Українських Карпат.

Суттєву площину порівняння пов'язано з аграрною та земельною політикою гірських територій, оскільки саме тут європейська модель демонструє найбільш сформований механізм компенсації природних обмежень і стимулювання екологічно прийнятних практик, тоді як український підхід у гірському контексті залишається недостатньо



інституціоналізованим. У цьому плані І. Колодійчук та Р. Попівняк послідовно відстоюють «доцільність на законодавчому рівні регламентувати систему стимулювання сільгоспвиробників у гірській місцевості» [4, с. 72]. Такий напрям імплементації може бути сформульовано як нормативне створення комплексу інструментів підтримки гірського сільського господарства, що, з одного боку, компенсує підвищені витрати та обмеженість продуктивності у гірських умовах, а з іншого – установлює екологічні вимоги до землекористування, протиерозійних практик й охорони ґрунтів, тобто фактично поєднує економічне стимулювання з екологічним стандартом, що є типовим для європейської логіки підтримки територій із природними обмеженнями.

На наше переконання, гармонізація державного регулювання регіонального та місцевого розвитку гірських територій України та ЄС мусить проявитися в двох взаємопов'язаних площинах: по-перше, у розробленні й ухваленні Україною рамкового закону про екологічний туризм із чіткими вимогами до стандартів діяльності, безпеки, екологічної сумісності та управління рекреаційним навантаженням [1, с. 424]; по-друге, у вбудуванні цього закону до системи регіонального розвитку і просторового планування гірських територій, щоб туристичні проєкти не існували ізольовано від екологічних обмежень, транспортної доступності, поводження з відходами й водними ресурсами, а отже не породжували прихованих екологічних і соціальних витрат.

Таким чином, за наявності в нашій державі загальної розвиненої бази державного регулювання соціально-економічного розвитку гірських громад (децентралізація, регіональна політика, місцеве самоврядування, екологічна стратегія, міжнародно-правові зобов'язання щодо Карпат) усе ж мають місце суттєві прогалини узгодженості законодавчого поля України та ЄС у сфері еколого-орієнтованого соціально-економічного розвитку гірських територій. Ліквідація зазначених прогалин потребує поглиблення в частині відтворення європейських процедурних та інструментальних стандартів, тобто стандартів програмного управління, критерійної прозорості, інтеграції екологічних вимог у цикли планування, а також створення адресних механізмів компенсації природних обмежень, поєднаних із модернізаційними стимулами.

У цьому сенсі напрями імплементації може бути концептуально зведено до потреби, по-перше, перейти від вузького населено-пунктового розуміння гірськості до територіально-функціонального підходу, що



дозволяє регулювати басейнові, ландшафтні й міжмуніципальні процеси; по-друге, перетворити спеціальні гірські норми з режиму переважно соціальних компенсацій на режим розвитку, що має процедурно забезпечені інструменти фінансування, стимулювання, моніторингу та відповідальності; по-третє, інституційно інтегрувати екологічні стандарти в регіональну політику та локальне планування, щоб інвестиції у гірських районах відтворювали ресурсну базу розвитку, а не підживляли її.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертнюк Т. П., Тищук І. В., Пасічник М. П. Нормативно-правове регулювання розвитку екологічного туризму в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 4(58). С. 423–436. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-423-436](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-423-436).
2. Дребот Н. П., Криштанович С. В., Криштанович М. Ф., Козмюк Н. І. Державне регулювання сталого розвитку гірських територій: зарубіжний досвід. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2019. № 1(28). С. 480–487. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.161703>.
3. Колодійчук І. А. Механізми стимулювання розвитку гірських та проблемних територій (зарубіжний досвід). *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 5. С. 109–113.
4. Колодійчук І., Попівняк Р. Перспективні напрями та механізми імплементації європейської практики управління розвитком гірських територій в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10. № 3–4. С. 68–75.
5. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and other instruments. *Official Journal of the European Union*. 2021. L 231. 30.06.2021. P. 159–706.
6. Sustainable development of mountain regions and the experience of the Carpathian Mountains: Resolution 315 (2010) / Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. Strasbourg, 2010. *Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/sustainable-development-of-mountain-regions-and-the-experience-of-the-/168071a0d8>



УДК 35:340 (477)

Дмитро ДЗВІНЧУК,

доктор філософських наук, професор,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
заслужений працівник освіти України
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
заслужений діяч науки і техніки України
м. Івано-Франківськ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ КООРДИНАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У тезах проаналізовано організаційні механізми координації та взаємодії в системі публічного управління як цілісну підсистему інституційного дизайну. Досліджено трансформацію управлінських моделей від ієрархічно-центричних до поліцентричних, роль цифрових інструментів та міжсекторального партнерства в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: публічне управління, взаємодія, координація, організаційні механізми, інституційний дизайн, мережеве врядування, цифровізація.

Організаційні механізми координації та взаємодії в системі публічного управління доцільно інтерпретувати як цілісну, внутрішньо структуровану підсистему інституційного дизайну. Вони охоплюють комплекс структур, процедурно-регламентних рішень та управлінських практик, що забезпечують результативність управлінських рішень [1, 2, 3]. У науковому дискурсі ці механізми розглядаються як операційний «каркас»,



що трансформує множину розрізнених акторів на різних рівнях у скоординовану систему вироблення й реалізації публічної політики [4, 5, 6].

1. Структурно-функціональний вимір організаційних механізмів

У сучасних дослідженнях [4, 5, 6] організаційні механізми координації розглядаються як багатовимірна система, що забезпечує «інституційну зшивку» розрізнених акторів публічного управління. Перехід від ієрархічно-центричної до поліцентричної моделі врядування вимагає інтегрованого аналізу механізмів через чотири взаємопов'язані компоненти:

а). Структурний компонент (Інституційна архітектоніка): Це «скелет» координації, що включає як постійні, так й адаптивні органи. Окрім традиційних міністерств та органів місцевого самоврядування, до нього належать координаційні ради, ситуаційні центри, проєктні офіси та міжсекторальні платформи. Важливість цього компонента полягає не просто в існуванні цих органів, а в їх здатності перетворюватися на вузли мережі, де відбувається швидкий обмін ресурсами та повноваженнями між різними рівнями влади [4, 6].

Б). Процедурний компонент (правила взаємодії): Цей рівень задає формалізовані «правила гри», що забезпечують стабільність управління. Він охоплює алгоритми кризового реагування, порядки міжвідомчого погодження рішень, регламенти публічних консультацій та протоколи інформаційного обміну. Висока якість процедурного компонента мінімізує транзакційні витрати, запобігає дублюванню функцій та забезпечує легітимність управлінських рішень навіть у турбулентних умовах [5, 6].

В). Функціональний компонент (інструментальне забезпечення): Це операційний двигун координації. Його ключовими елементами є цифрові платформи (системи моніторингу, бази даних, геоінформаційні панелі) та програмно-цільові підходи до планування. Функціональний вимір дозволяє перевести координацію з площини «паперової бюрократії» в площину аналітично обґрунтованого менеджменту, де кожне рішення спирається на актуальні дані (data-driven governance) [4, 5].

Г). Поведінковий компонент (культура партнерства): Це «м'яка сила» публічного управління, що визначає реальну ефективність будь-яких структур чи процедур. Вона охоплює мережеве планування, практику спільного вироблення рішень та культуру міжсекторального партнерства. Саме на рівні поведінки формується довіра, готовність до обміну інформацією та здатність акторів долати «відомчий егоїзм» на користь досягнення спільної публічної мети. Без розвиненого поведінкового



компонента навіть найбільш досконалі процедури залишаються декларативними [5, 6].

Сукупно ці компоненти утворюють «операційний каркас» публічного управління. Розбалансованість цих елементів (наприклад, наявність сучасних цифрових платформ при відсутності культури співпраці) суттєво знижує інституційну спроможність держави. Саме тому ефективне публічне управління нині – це здатність гармонійно поєднувати структурну чіткість, процедурну гнучкість, функціональну оснащеність та поведінкову орієнтацію на спільний результат.

2. Вертикальна та горизонтальна координація.

А). Вертикальні механізми спрямовано на узгодження дій між рівнями влади. Їх осердям є стратегічне планування, міжурядові угоди та спеціалізовані координаційні органи. В умовах правового режиму воєнного стану саме ці механізми забезпечують синхронізацію безпекової політики, управління критичною інфраструктурою та розподіл трансфертів [5]. Сучасні підходи вимагають доповнення командно-адміністративного впливу регулярним зворотним зв'язком та цифровим моніторингом [1, 2].

Б). Горизонтальні механізми фокусуються на взаємодії між суб'єктами одного рівня (міністерства, ОВА, органи місцевого самоврядування, бізнес) [4, 7]. Вони допомагають долати «відомчий егоїзм» та формувати спільне бачення проблем [7, 8,].

3. Механізми взаємодії держави з громадянським суспільством і бізнесом трансформуються від застарілої моделі «держава як контролер» до концепції повноцінного партнерства. Це передбачає перехід від уявлення про громадські об'єднання та підприємницькі структури як об'єкти регуляторного впливу до їх трактування як суб'єктів формування й реалізації публічної політики [4, 8].

Характеристика ключових форматів такої взаємодії:

а) Колегіальні утворення (громадські та експертні ради). Це інституційний міст між владою та суспільством. Участь представників професійних спільнот і бізнес-асоціацій у роботі дорадчих органів при органах виконавчої влади чи органах місцевого самоврядування змінює роль стейкхолдерів. Вони перестають бути «зовнішніми спостерігачами», перетворюючись на інституційно визнаних співучасників, які здійснюють експертний супровід реформ та здійснюють попередню оцінку проєктів рішень [4, 6].



Б) Платформи партнерства (меморандуми та рамкові угоди). На відміну від ситуативних контактів, ці формати фіксують довгострокові відносини. Документальне закріплення співпраці у формі меморандумів або спільних програм дозволяє чітко розподілити відповідальність, визначити принципи ресурсного внеску та механізми моніторингу. Це переводить взаємодію на рівень стратегічного планування, що є критично важливим для реалізації складних інфраструктурних чи соціальних проєктів [6, 8].

В) Публічні обговорення та експертиза. Це інструменти інституціоналізації зворотного зв'язку. Громадські слухання, експертиза нормативно-правових актів та публічні консультації задають формалізований канал впливу. Коли такі процедури мають чітку регламентацію (строки, вимоги до врахування пропозицій), вони стають не «декоративним» атрибутом демократії, а механізмом коригування управлінських рішень відповідно до суспільного запиту [4, 6].

Г) Спільне виробництво публічних послуг. Найбільш зріла форма співпраці, що включає публічно-приватне партнерство, концесії та спільне фінансування. У цій моделі бізнес або громадські організації беруть на себе частину функцій із планування, організації чи надання послуг. Сторони не просто «допомагають» державі, а поділяють ризики, відповідальність та репутаційні наслідки, що підвищує ефективність використання публічних ресурсів [8]. Сукупно означені формати формують багатовимірний простір, де участь громадськості та бізнесу переходить від декларативної до змістовної, забезпечуючи додаткові ресурси, підвищуючи легітимність управлінських рішень та компенсуючи обмеженість державної спроможності, особливо в кризових умовах.

4. Цифровізація координації.

Цифрові механізми змінюють логіку управління, наближаючи її до режиму реального часу та нівелюючи просторові бар'єри. Використання електронних платформ, геоінформаційних систем та систем моніторингу сприяє підвищенню інституційної стійкості системи публічного управління [4]. Водночас цифровізація потребує запровадження запобіжників проти цифрової нерівності, кіберзагроз та маніпуляцій [1].

Висновки. Інституційно-правові та організаційні засади взаємодії в Україні знаходяться в стані трансформації. Відбувається перехід до поліцентричного, мережево організованого врядування. Для забезпечення ефективності цього процесу потрібна дальша розбудова формалізованих



механізмів координації, що поєднують ієрархічні підходи з гнучкими мережевими та цифровими інструментами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугазіяну С. М. Механізми публічного управління: основні поняття, різновиди та приклад формування організаційно-правового механізму в контексті SMART GRID аналізу. *Економічний простір*. 2025. № 203. URL: <https://surl.li/njsawk>
2. Івашова Л. М., Бондаренко Д. М. Публічне і галузеве управління економічним розвитком регіонів як предмет наукового дослідження. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/2.pdf>.
3. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/2.pdf>.
4. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/983/959>.
5. Кучер В. В., Машовець О. А. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія і практика публічного управління та адміністрування. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 1. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2022/8.pdf
6. Гомоляко О. В. Концептуальне розуміння взаємодії громадянського суспільства і влади при формуванні публічної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2021/25.pdf.
7. Бліхар М. М., Крикавська І. В. Правова характеристика взаємодії органів судової влади та інститутів громадянського суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 70. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/45.pdf>.
8. Боняк В. В., Чепік-Трегубенко О. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в контексті забезпечення



прав внутрішньо переміщених осіб. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 2. URL: <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/618/541>.

УДК 351.83:331.101.262(4/9)

Станіслав ДІДИК,

аспірант,

комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія
неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»,
м. Дніпро, Україна

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ДЕРЖАВИ

Становлення економіки знань знаменується тенденціями інтелектуалізації, глобалізації, прискоренням науково-технічного прогресу, зростанням інноваційного виробництва і праці. Знання стають значущішими, ніж на попередніх історичних етапах, чинником розвитку. Уже нині від якості людських ресурсів, умов їх включення до відтворювального процесу, рівня соціалізації й кооперації залежать конкурентоспроможність економіки й позиції країни в системі глобального світоустрою. Науково-технічний прогрес опосередкує виникнення нових форм організації господарства, виробництва й споживання благ. У міру нагромадження фактів – про механізм соціально-економічного розвитку, детермінанти прогресу, специфіку економічних зв'язків і відносин – переосмислюються колишні форми й господарські практики. Зокрема, скоректованому з урахуванням сучасних тенденцій теоретико-методологічному обґрунтуванню підлягають відносини, що складаються у сфері праці. Праця і до цього дня залишається основним джерелом отримання коштів для існування для більшості населення. Проте помітні зміни в характеристиках трудового процесу, формах найму, зайнятості, інституціональному механізмі апелюють до нової якості соціально-трудова відносин [1]. Створюється запит на формування цілісної концепції їх розвитку на сучасному етапі – в умовах становлення економіки знань.

У нашій країні значні трансформації в трудовій сфері детерміновано не лише глобальним трендом інтелектуалізації, але й інституціональними змінами у зв'язку з проведенням ринкових реформ. Удосконалено трудове



законодавство, змінився характер взаємодій працівника і працедавця при наймі робочої сили, іншими стали уявлення про баланс у розподілі прав і обов'язків учасників виробництва. Проте ціною трансформації у сфері праці стали колосальні соціальні витрати, що утворилися внаслідок системної кризи 1990-х і світової кризи останніх років (2008-2009 рр.) Зростання безробіття, масових порушень трудових прав, соціальної диференціації, послаблення соціальних гарантій – типові явища для України кінця ХХ – поч. ХХІ ст. Низька результативність державного управління, недооцінка проблем соціально-трудової сфери зумовлюють уповільнення економічного зростання і відкладають перспективу становлення економіки знань [3].

У Стратегії розвитку України на період до 2030 року відзначається, що основні ринкові інститути створені, проте мають рівень ефективності, що не задовольняє вимогам поточного етапу НТП. Перехід до інноваційної моделі економічного зростання пов'язується з формуванням нового механізму соціального розвитку. Важливе місце в ньому відводиться правилам функціонування ринку праці і соціально-трудових відносин – зрозумілому, прозорому при дотриманні сторонами трудового процесу. Без корекції інституціонального середовища – формальних і неформальних норм, громадських уявлень у трудовій сфері неможливі стабільні, безконфліктні відносини.

Формування концепції розвитку соціально-трудових відносин припускає використання тих, що довели свою спроможність соціально-економічних теорій розвитку: системно-синергетичної парадигми, формаційного і цивілізаційного підходів, теорії циклічного розвитку, теорії економічного розвитку Й. Шумпетера, теорій економічного зростання (неокласичних, неокейнсіанських, еволюційних), теорій постіндустріального, інформаційного суспільства й економіки знань, теорії лінійних стадій розвитку Ростоу. Сучасним орієнтиром розвитку постає економіка знань (економіка, заснована на знаннях). Основні її риси: підвищення інтелектуалоємності виробництва і праці, інформатизація, глобалізація, інноваційний характер економічного зростання.

Установлено, що масштаби залучення знань до господарського обігу визначають характер виробництва благ, викликають зміни в структурі зайнятості і системі взаємодій у трудовому процесі. Інтелектуальна діяльність така, що слабо алгоритмізується й недостатньо контрольована, припускає істотну роль нематеріальних стимулів і самоорганізації праці. Саме тому соціально-трудові відносини в умовах становлення економіки



знань тут інші, ніж в індустріальному і доіндустріальному суспільстві. В основу періодизації економічного розвитку соціально-економічної системи і підсистеми соціально-трудових відносин у її складі може бути покладено принцип інтелектуального детермінізму – залежності від рівня інтелектуалоемності праці [2].

Таким чином, становлення економіки знань супроводжується зростанням різноманітності форм участі людини в трудовому процесі – зайнятості, найму, організації робочого часу. Поширення інформаційно-комп'ютерних технологій змінює уявлення про місце стандартного працівника. Розширюються можливості для додаткової, дистанційної, гнучкої зайнятості. Інтелектуалізація й інноваційний характер економічного зростання апелюють до творчості, підвищуються вимоги до рівня професійної підготовки – якості трудових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59–76.
2. Колот А. М., Павловська О. В. Соціальне партнерство як інститут формування консолідованої соціальної відповідальності. *Соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 81–90.
3. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 323 с.

УДК 35.08

Сергій ДУБОВИЙ,

аспірант, Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»,
м. Харків, Україна

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Європейський курс розвитку України вимагає масштабної модернізації системи публічного управління, у якій ключовим аспектом є



цифрова трансформація державної служби. У сучасних умовах глобальної цифровізації та кризових викликів, зокрема військових дій, дефіциту кадрів і потреби оперативного ухвалення управлінських рішень, цифрові технології переходять із розряду допоміжних інструментів у статус основоположної управлінської інфраструктури. Важливим завданням для публічної служби стає стратегічне планування, спрямоване на системну інтеграцію цифрових рішень із урахуванням європейських стандартів цифрового врядування [1; 2].

Процес цифрової трансформації державної служби передбачає глибокі інституційні та функціональні зміни. Його основними елементами є цифровізація управлінських і кадрових процесів, трансформація управлінської культури та логіки, підвищення рівня цифрових компетенцій працівників державної служби, а також запуск електронних сервісів і платформ для підвищення ефективності діяльності. В Україні вже створено базову інституційну структуру для організації цифрової трансформації. Центральні органи виконавчої влади, відповідальні за реалізацію цифрової політики, кадровий потенціал управлінських структур й аналітичний інструментарій відіграють ключову роль у цьому процесі. Нормативно-правова база, що регулює цифровізацію державної служби, поступово адаптується відповідно до права ЄС. Особлива увага надається сферам електронної ідентифікації, відкритих даних, кібербезпеки та захисту персональної інформації. Водночас нормативні акти нерідко носять фрагментарний характер, що створює додаткові труднощі при впровадженні сучасних цифрових технологій у практику публічного управління [2].

Уважаємо, що стан упровадження цифрової трансформації публічної служби можна оцінити за такими ключовими напрямками (див. табл. 1):

1. Цифровізація управлінських і кадрових процесів. Упровадження інструментів електронного документообігу, цифрових реєстрів, систем управління персоналом й електронного навчання істотно сприяло підвищенню прозорості та оперативності управлінських процедур. Проте помітна значна нерівномірність розвитку цифрових технологій між центральним і регіональним рівнями публічної служби, що створює дисбаланс у впровадженні інновацій.

2. Формування цифрових компетентностей публічних службовців. Зобов'язання в межах євроінтеграційних процесів актуалізували нагальну потребу в розвитку цифрових, аналітичних й управлінських навичок серед працівників публічної адміністрації. Водночас чинна система підвищення



кваліфікації нерідко не відповідає ані сучасній динаміці технологічного розвитку, ані реальним потребам публічної служби. Додатковим викликом залишається недостатня мотивація державних службовців, що негативно впливає на їхню професійну ефективність [1].

3. Інтеграція цифрових сервісів та орієнтація на потреби користувачів. Європейська модель публічної служби ґрунтується на принципі клієнтоцентричності та забезпечення зручності для користувача. В Україні цифрові сервіси поступово стають частиною діяльності органів державної влади [2]. Однак внутрішні управлінські процеси урядових структур меншою мірою відповідають принципу «digital by default» – автоматичного впровадження цифрових рішень за замовчуванням. Загальний аналіз свідчить про те, що цифрова трансформація публічної служби в Україні має асиметричний характер. Найбільшого успіху досягнуто в розробленні та впровадженні зовнішніх цифрових сервісів для громадян і бізнесу. Водночас внутрішні управлінські й кадрові процеси залишаються суттєво менш адаптованими до вимог цифрової епохи, що формує структурний розрив між задекларованими євроінтеграційними амбіціями та реальними практиками управління.

Таблиця 1

Особливості функціонування та розвитку системи державного управління цифровою трансформацією публічної служби в Україні

Напрямок цифрової трансформації	Оцінка стану реалізації	Основна (-і) проблема (-и)	Відповідність стандартам ЄС	Пропозиції щодо поліпшення
Правове забезпечення	Частково сформоване	Фрагментарність, дублювання норм	Середня	Потребує систематизації та гармонізації
Інституційна спроможність органів публічної влади	Нерівномір-на	Дефіцит кадрів, їхнє перевантаження обсягом наявних справ	Середня	Потрібне посилення координації
Цифровізація публічної служби	Активна	Наявність значного масиву цифрових платформ і сервісів	Середня	Позитивна динаміка цифровізації публічної служби, проте без єдиних стандартів, уніфікованих з європейськими



Продовження таблиці 1

Розвиток цифрових компетентностей державних службовців	Обмежений розвиток	Подекуди застарілі програми навчання	Низька	З огляду на те, що це критична зона трансформації кадрового потенціалу публічної служби, потрібно забезпечувати її розвиток навіть в умовах невизначеності, зокрема, за рахунок цифрової освіти (курси, тренінги тощо)
Електронні управлінські сервіси та послуги	Упроваджуються задовільно	Фокус на зовнішніх сервісах	Середня	Задля збалансування цього напрямку із вектором внутрішньої цифровізації публічної служби пропонується впровадження цифрової мобільності держслужбовців
Інтероперабельність публічно-управлінських систем	Низька	Відсутність єдиної архітектури цифрової трансформації публічної служби	Низька	Системна публічноуправлінська проблема
Кібербезпека та захист даних	Частково забезпечені	Недостатня кадрова спроможність	Середня	Потребує дієвого функціонування інформаційного та соціально-політичного механізмів
Орієнтація на громадянина	Задекларована на вимога	Обмежена управлінська культура	Середня	Повсюдна реалізація сервісно орієнтованого підходу на публічній службі

Джерело: авторська розробка

Аналіз даних табл. 1 дає підстави визнати, що цифрова трансформація публічної служби має багатовимірний характер й охоплює правові, організаційні, технологічні та соціальні компоненти, кожен із яких знаходиться на різному рівні розвитку. Дальший розвиток цифрової трансформації публічної служби в умовах євроінтеграції доцільно спрямувати на створення єдиної цифрової архітектури цієї служби, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у кадрову політику, утвердження практик цифрового лідерства серед працівників публічної



адміністрації, упровадження європейських підходів до цифрового врядування, а також посилення інституційної спроможності на регіональному рівні. Цифрова трансформація публічної служби в Україні є стратегічним напрямом державного управління в контексті процесів зближення з ЄС. Проте, попри наявність суттєвого прогресу в цій сфері, реалізація її цілісної стратегії залишається недостатньо комплексною і фрагментарною (свідченням цього є неповноцінна реалізація Стратегії реформування системи державного управління 2021-2025 рр.). Це зумовлює потребу переходу від переважно технологічного підходу до впровадження системних управлінських змін. Результативність цього процесу залежить насамперед від гармонізації державної політики та законодавства України з ЄС, зміцнення інституційного потенціалу нашої держави та забезпечення високого рівня цифрових компетенцій серед представників державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(4). С. 129–146.
2. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. С. 93–98.

УДК 35:004.8:005.591.6

Ольга КРАВЧУК,

кандидат політичних наук, доцент,
директор Навчально-наукового гуманітарного інституту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний етап розвитку системи публічного управління України характеризується активними процесами цифрової трансформації, що супроводжуються впровадженням інноваційних технологій та адаптацією



управлінських механізмів до європейських стандартів. Одним із ключових напрямів модернізації публічного управління є використання технологій штучного інтелекту (ШІ), що сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, автоматизації адміністративних процедур, удосконаленню механізмів ухвалення рішень та розвитку електронного врядування.

В умовах глобалізації та цифровізації суспільства технології штучного інтелекту стають важливим інструментом забезпечення ефективності державної політики та функціонування органів публічної влади. Використання AI-технологій дозволяє здійснювати аналіз значних масивів даних, прогнозувати соціально-економічні процеси, оптимізувати надання публічних послуг та забезпечувати оперативне реагування на суспільні виклики. Особливо актуальним це питання є в умовах правового режиму воєнного стану та потреби підвищення стійкості державного управління [1, 3].

Науково-теоретичні основи впровадження штучного інтелекту в публічне управління ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що поєднує положення теорії державного управління, цифрового врядування, інформаційного суспільства, кібербезпеки та інноваційного менеджменту. Важливе значення має концепція цифрового врядування, що передбачає інтеграцію цифрових технологій до процесів державного управління з метою забезпечення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів влади.

Як відомо, одним із ключових теоретичних підходів є системний підхід, відповідно до якого публічне управління розглядається як комплексна система взаємодії державних інституцій, громадянського суспільства та цифрових платформ. Використання ШІ в межах такого підходу дозволяє підвищити рівень координації між суб'єктами управління, автоматизувати оброблення інформації та забезпечити ефективне управління ресурсами.

Методологічною основою впровадження AI-технологій у публічне управління постають також принципи адаптивності, інноваційності, безпеки, прозорості та орієнтації на потреби громадян. У сучасних умовах важливим є формування людиноцентричної моделі цифрового врядування, у межах якої технології штучного інтелекту використовуються не лише для автоматизації процесів, але й для поліпшення якості взаємодії держави та суспільства.



Водночас упровадження інноваційних технологій ШІ потребує належного нормативно-правового забезпечення. Європейська інтеграція України зумовлює потребу гармонізації національної політики у сфері цифрового врядування з європейськими стандартами, зокрема щодо захисту персональних даних, кібербезпеки, етичного використання AI-технологій та забезпечення алгоритмічної прозорості. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження принципів trustworthy AI (концепція та підхід до розроблення та впровадження систем штучного інтелекту, що є не лише технічно ефективними, але й безпечними, прозорими та підзвітними людям), що передбачають законність, підзвітність, недискримінацію та контрольованість використання штучного інтелекту [2].

Важливим складником процесу цифрової трансформації публічного управління є розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Ефективне використання AI-технологій неможливе без підготовки фахівців, здатних працювати з аналітичними системами, цифровими платформами та інструментами автоматизованого управління. Це потребує модернізації системи професійної підготовки кадрів у сфері публічного управління та адміністрування [4].

Таким чином, науково-теоретичні основи впровадження інноваційних технологій штучного інтелекту в публічне управління формують підґрунтя для створення сучасної цифрової моделі публічного управління, орієнтованої на ефективність, прозорість, безпеку та відповідність європейським стандартам. Використання AI-технологій сприятиме модернізації публічного сектору, підвищенню якості публічних послуг та розвитку інноваційного врядування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 груд. 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p> (дата звернення: 10.05.2026).
2. White Paper on Artificial Intelligence: a European approach to excellence and trust / European Commission. Brussels, 2020. 27 p.
3. OECD Principles on Artificial Intelligence. URL: <https://oecd.ai/en/ai-principles> (date of access: 10.05.2026).
4. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний») / Кабінет Міністрів України. Київ, 2020. 90 с.



УДК 351:504

Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА,

доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ЕКОЛОГІЧНОЇ ДЕРЖАВИ»

У сучасних умовах загострення екологічних викликів та посилення вимог до забезпечення сталого розвитку особливої актуальності набуває екологізація публічного управління як важливий напрям його реформування. Формування концепції «екологічної держави» зумовлює потребу переосмислення як стратегічних орієнтирів державної політики, так й організаційних засад діяльності органів публічної влади на всіх рівнях. У цьому контексті екологізація публічного управління постає не лише як інструмент реалізації екологічної політики, а і як комплексна трансформація управлінської системи, що охоплює інституційне забезпечення, організаційні механізми, кадровий потенціал та ціннісні орієнтації суб'єктів управління.

Стратегічна екологізація публічного управління має здійснюватися у взаємозв'язку із системним, процесним, інституційним і цільовим підходами, а також із використанням інструментарію управління змінами. Водночас результативність діяльності місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування як ключових суб'єктів такого управління проявляється не лише в ухваленні екологічно орієнтованих рішень, але й у забезпеченні ефективної взаємодії з населенням, суб'єктами підприємництва, інституціями ринкової інфраструктури, а також у розвитку кадрового потенціалу та утвердженні їх як функціонально спроможних інституцій екологічної держави.

Теоретичним підґрунтям такої трансформації публічного управління постає концепція «екологічної держави», що визначає нові орієнтири її розвитку.

«Концепція екологічної («зеленої») держави розробляється в розвинених країнах Заходу з кінця ХХ ст. в межах теорії демократичної, соціальної правової держави» [2]. «Екологічна держава віддана ідеї сталого



розвитку, забезпеченню траєкторії соціального розвитку, що залишається в межах екологічної стійкості [1].

Узагальнюючи наведені підходи, екологічну державу доцільно розглядати як таку, що зазнає розвитку на засадах сталості, є соціально та інклюзивно орієнтованою. Зміст концепції екологічної держави доцільно розглядати через чотиривимірний масштаб її функціонування (рис. 1).

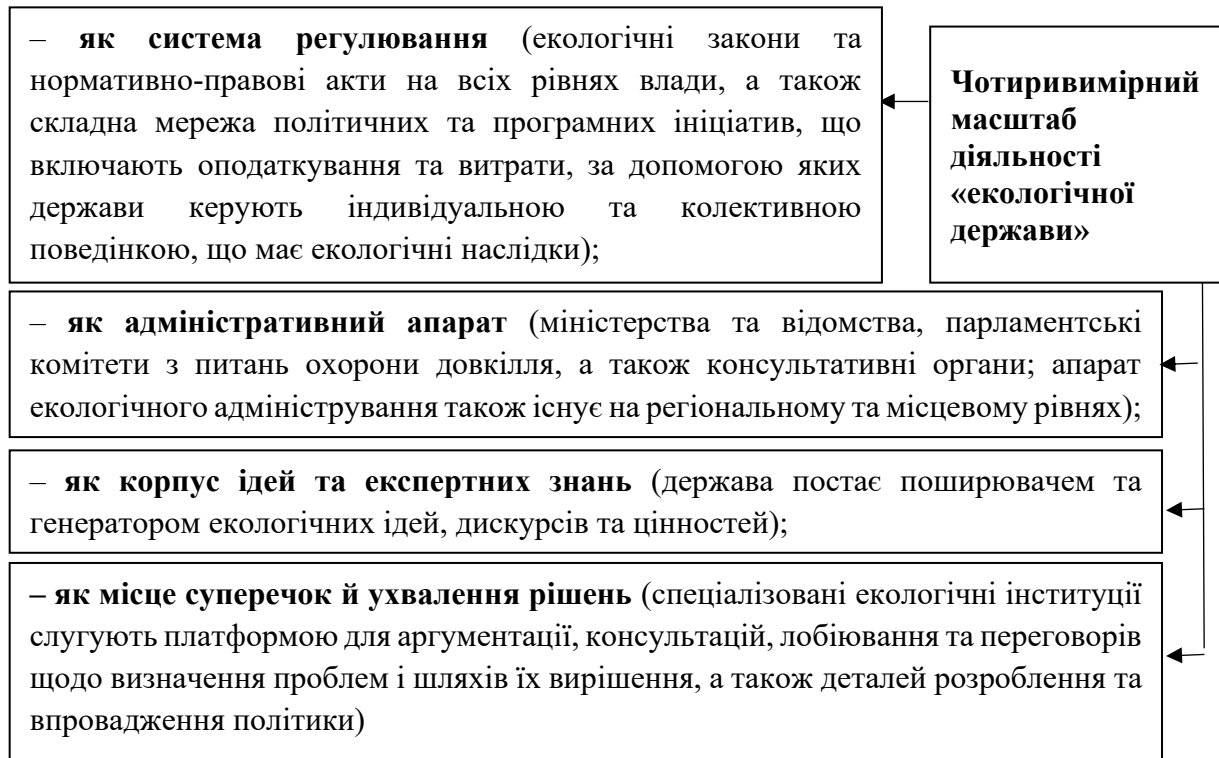


Рис. 1. Чотиривимірний масштаб діяльності «екологічної держави»

Примітка. Узято із [3]

Зміст поняття «екологічна держава» розкривається через реалізацію державних програм, орієнтованих на регулювання впливу на навколишнє середовище та трансформацію моделей взаємодії суспільства і природи з метою мінімізації екологічних ризиків і посилення екологічних цінностей.

Викладене актуалізує потребу інтеграції ціннісного підходу до системи стратегічних й організаційних засад екологізації публічного управління, зокрема в діяльності місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У цьому контексті формування екологічно орієнтованих цінностей має стати невід’ємним складником модернізації екологічної політики, забезпечення сталого розвитку та реалізації стратегічного управління екологічними процесами.



Практична реалізація зазначених підходів потребує формування та розвитку відповідних ціннісних орієнтацій персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що систематизовано за ключовими напрямками в табл. 1.

Таблиця 1

Напрями формування та розвитку ціннісних орієнтацій персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах реалізації оновленої екологічної політики в контексті забезпечення сталого розвитку

№№ з/п	Вектори розвитку	Цінності	Результат
1	2	3	4
1	Теоретичний	Екологічні знання і навички персоналу	- стратегічні (довгострокові) дослідження і розробки; - креативне екологічне мислення посадових осіб і службовців органів державної влади й посадових осіб органів місцевого самоврядування, зростання їхньої екологічної культури
2	Економічний	Екологічні знання і вміння персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування	- підвищення результативності діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування з екологічних питань; - досягнення задоволеності споживача екологічними послугами й розширення переліку пропонованих клієнту послуг (наприклад, створення і забезпечення роботи пунктів приймання відходів продукції для ремонту та підготовки їх до використання вдруге; організація роботи пунктів роздільного збирання побутових відходів; установлення тарифів на послугу з управління побутовими відходами, а також тарифів на збирання, перевезення, відновлення, видалення побутових відходів окремо за видами побутових відходів (змішані, великогабаритні, ремонтні, небезпечні))
3	Політичний	Владний вплив	- розвиток внутрішніх та зовнішніх правових відносин і взаємодій у процесі екологічного управління; - лідерство керівників, а також посадова й громадська активність персоналу у вирішенні екологічних питань життя суспільства (або певної його частини)



Продовження табл. 1

1	2	3	4
4	Управлінський	Екологізація політики органів державної влади та органів місцевого самоврядування, управлінської діяльності	- збільшення чисельності працівників, які підвищили свою кваліфікацію з екологічних питань; - підвищення рівня екологічної культури управлінських кадрів, поширення цих знань та їх використання для утвердження моральних принципів відносно довкілля в свідомості населення (приміром, вивезення відходів на паспортизовані сміттєзвалища); - уключення етико-екологічних позицій в організаційні регламенти (положення, посадові інструкції працівників)
5	Соціальний	Розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій в екологічній сфері, екологічних взаємовідносин	- організація ефективних внутрішніх і зовнішніх інформаційно-комунікативних зв'язків органів державної влади та органів місцевого самоврядування в процесі екологічного управління (з бізнесом, інвесторами, інституціями ринкової інфраструктури); - розвиток еколого-інформаційних взаємовідносин у системах «орган державної влади-громадськість», «орган місцевого самоврядування – жителі територіальної громади»
6	Іміджевий	Поліпшення іміджу й репутації органів державної влади та органів місцевого самоврядування	- вивчення думки і задоволеності місцевих жителів станом розв'язання екологічних питань; - вивчення думки й задоволеності суб'єктів підприємницького сектору економіки діяльністю місцевої влади щодо екологічного управління (приміром, щодо заохочення та підтримки сталого виробництва і споживання продукції); - активізація еколого орієнтованої діяльності (наприклад, реалізація енергозбережних проєктів, здійснення екологічного аутсорсингу); - екологічна сертифікація (приміром, на відповідність стандарту Зелений офіс за схемою сертифікації згідно з ДСТУ ISO 14024 або на відповідність стандарту Зелений клас за схемою сертифікації згідно з ДСТУ ISO 14024)

Примітка. Узято із [3]



Обґрунтований нами інтегративний підхід до екологізації публічного управління передбачає системну взаємодію стратегічних, організаційних та ціннісних компонентів й забезпечує формування екологічно орієнтованої моделі держави.

Отже, стратегічні та організаційні засади екологізації публічного управління в контексті формування концепції «екологічної держави» передбачають системну інтеграцію ціннісного, інституційного та управлінського компонентів до діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Це сприятиме підвищенню їх функціональної спроможності щодо реалізації екологічної політики, орієнтованої на принципи сталого розвитку, а також забезпечить трансформацію системи публічного управління в напрямі розбудови екологічно відповідальної моделі держави, що дає підстави розглядати екологізацію публічного управління як інтегральний і системоутворювальний напрям його сучасної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Duit A., Feindt P. H. & Meadowcroft J. Greening Leviathan: the rise of the environmental state? *Environmental Politics*. 2016. Vol. 25, Issue 1. Pp. 1–23.
2. Гайдамака В.О. Екологічна держава та її місце в теорії демократичної, соціальної правової держави. URL: http://lsej.org.ua/5_2023/2.pdf (дата звернення 07.04.2026)
3. Кривокульська Н. М. Модернізація екологічної політики в контексті забезпечення сталого розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Тернопіль, 2025. 427с.



УДК 351:502.131.1:339.9(4-6ЄС)

Юлія КРИХТІНА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління
та HR-технологій,

Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

Олена ЛУК'ЯНОВА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління
та HR-технологій

Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦСР ООН

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням екологічних викликів, загостренням кліматичних змін та потребою переходу до нових моделей господарювання, що базуються на принципах сталого розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває імплементація міжнародних та регіональних стратегій, спрямованих на досягнення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку. Однією із таких стратегій є Європейський зелений курс, що визначає комплексний підхід до трансформації економіки Європейського Союзу в напрямі кліматичної нейтральності. Для України, що обрала євроінтеграційний вектор розвитку, адаптація положень цієї політики набуває стратегічного значення в контексті досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Європейський зелений курс розглядається як довгострокова стратегія розвитку, що передбачає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, зниження викидів парникових газів, трансформацію енергетичного сектору, розвиток відновлюваних джерел енергії та формування циркулярної економіки [1]. Водночас ця стратегія інтегрує підходи, що відповідають глобальним орієнтирам сталого розвитку, визначеним у межах



міжнародної політики, що забезпечує узгодженість дій різних держав у досягненні спільних екологічних та соціально-економічних результатів.

Адаптація положень Європейського зеленого курсу в Україні відбувається в умовах трансформаційних змін, що супроводжуються структурними дисбалансами економіки та впливом зовнішніх чинників. Попри складні умови, державна політика орієнтується на впровадження екологічних стандартів та підвищення ефективності використання природних ресурсів [6]. Це свідчить про формування нової парадигми розвитку, що поєднує економічне зростання з екологічною безпекою.

Важливим напрямом адаптації є вдосконалення інституційного забезпечення реалізації екологічної політики. Гармонізація національного законодавства з європейськими нормами передбачає впровадження сучасних механізмів регулювання природокористування та охорони довкілля [4]. При цьому інституційні зміни мають супроводжуватися розвитком ефективної системи державного управління, що здатна забезпечити реалізацію стратегічних цілей сталого розвитку.

Суттєву роль у цьому процесі відіграє модернізація економіки на засадах сталого розвитку, що передбачає інтеграцію екологічних чинників до господарської діяльності. Дослідження українських науковців підтверджують, що перехід до сталого розвитку потребує комплексного підходу, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти [2]. У цьому контексті важливим є формування економічних стимулів для впровадження екологічно орієнтованих технологій.

Енергетичний сектор України залишається одним із найбільш проблемних у контексті екологічної трансформації, що зумовлює потребу його реформування. Перехід до низьковуглецевої економіки передбачає розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження енергоефективних технологій [7]. Реалізація таких заходів сприятиме зниженню негативного впливу на довкілля та забезпеченню енергетичної безпеки держави.

Агропромисловий сектор також зазнає значного впливу внаслідок адаптації європейських екологічних стандартів. Запровадження сталих практик у сільському господарстві сприяє підвищенню якості продукції та зменшенню екологічного навантаження [3]. Водночас цей процес потребує значних інвестицій та технологічного оновлення виробництва.

У контексті досягнення Цілей сталого розвитку важливим є соціальний аспект трансформацій, що передбачає забезпечення належного рівня життя населення та формування екологічної свідомості. Розвиток



людського капіталу та підвищення рівня екологічної культури є потрібними умовами ефективної реалізації політики сталого розвитку [5]. Це сприяє формуванню відповідального ставлення до використання природних ресурсів.

Інституційні засади сталого розвитку в Україні потребують дальшого вдосконалення з урахуванням європейського досвіду. Дослідження свідчать, що ефективна реалізація екологічної політики можлива лише за умови комплексного підходу до управління природними ресурсами [8]. У цьому контексті важливим є забезпечення взаємодії між державними органами, бізнесом та громадськістю.

Окремої уваги варто надати екологічній модернізації економіки, що є потрібною умовою інтеграції України до європейського простору. Реалізація положень Європейського зеленого курсу сприяє впровадженню інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки [9]. Це відкриває нові можливості для економічного розвитку та залучення інвестицій.

Адаптація кліматичної політики Європейського Союзу в Україні є важливим елементом досягнення міжнародних екологічних цілей. Запровадження відповідних механізмів сприяє зниженню викидів парникових газів та поліпшенню екологічного стану довкілля [10]. Це відповідає сучасним глобальним тенденціям розвитку та вимогам міжнародної спільноти.

Таким чином, адаптація Європейського зеленого курсу в Україні є комплексним процесом, що охоплює різні сфери суспільного життя. Його реалізація сприяє досягненню Цілей сталого розвитку та забезпечує інтеграцію України до європейського простору. Дальший розвиток цього процесу потребує вдосконалення інституційної бази, активізації інвестиційної діяльності та впровадження інноваційних підходів до управління економікою і природними ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична доповідь «Європейський зелений курс: можливості та виклики для України» / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2022. 92 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/dopov-greendeal-1-red-pogod-do-verstki_12_07_2022_gotove.pdf
2. Буркинський Б. В., Хвесик М. А., Степаненко А. В. Сталий розвиток: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ДУ «Інститут



економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2022. 410 с.

3. Європейський зелений курс і Україна : аналітична записка / Український центр європейської політики. Київ, 2023. URL: <https://ucep.org.ua/doslidzhennya/yevropejskyj-zelenyj-kurs-u-silskogospodarskomu-sektori-ukrayiny-vyklyky-i-mozhlyvosti.html>

4. Кравченко С. М. Державна екологічна політика України в умовах євроінтеграції. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 45–50.

5. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : підручник. Суми : Університетська книга, 2022. 364 с.

6. Річний моніторинговий звіт «Україна та Європейський зелений курс» / Українська енергетика. Київ, 2023. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/richnyi-monitorynhovyi-zvit-ukraina-ta-yevropejskyi-zelenyi-kurs-04-02-2023>

7. Сотник І. М., Кулик О. М. Трансформація економіки України на засадах сталого розвитку. Економічний простір. 2022. № 180. С. 15–21.

8. Хвесик М. А., Левковська Л. В. Інституційні засади сталого розвитку в Україні. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2023. № 1. С. 5–12.

9. Шаповал В. М. Екологічна модернізація економіки України в умовах реалізації Європейського зеленого курсу. Економіка України. 2024. № 2. С. 67–75.

10. Юрченко А. Ю. Адаптація кліматичної політики ЄС в Україні: сучасний стан та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2022. № 45. С. 112–118.



УДК 351.77:614.2:616-7

Сергій КСЕНДЗОВ,

старший менеджер з питань оцінки медичних технологій

ТОВ «Рош Україна»,

м. Київ, Україна

ДЕРЖАВНА ОЦІНКА МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний розвиток системи охорони здоров'я характеризується стрімким зростанням кількості медичних інновацій, збільшенням вартості лікування, поширенням високовартісних лікарських засобів та медичних виробів, а також потребою забезпечення рівного доступу населення до якісної медичної допомоги. За таких умов особливого значення набуває державна оцінка медичних технологій (Health Technology Assessment, HTA), що постає одним із ключових інструментів формування ефективної політики у сфері охорони здоров'я. Саме HTA забезпечує науково обґрунтоване ухвалення управлінських рішень щодо фінансування, закупівлі, відшкодування вартості та застосування медичних технологій у публічному секторі.

У міжнародній практиці оцінка медичних технологій розглядається як міждисциплінарний процес, спрямований на аналіз клінічної ефективності, безпеки, економічної доцільності, соціальних та етичних аспектів використання певної медичної технології. Всесвітня організація охорони здоров'я визначає HTA як інструмент підтримання державної політики, що дозволяє забезпечити раціональний розподіл обмежених ресурсів охорони здоров'я та підвищити прозорість управлінських рішень [1]. Особливістю сучасного підходу до HTA є орієнтація не лише на клінічний результат, а й на співвідношення «витрати – ефективність», що є критично важливим для країн із обмеженими бюджетними ресурсами.

В умовах трансформації української системи охорони здоров'я державна оцінка медичних технологій набуває стратегічного значення. Інституціоналізація HTA в Україні стала важливим етапом реформування механізмів державного управління медичною сферою. Законодавче закріплення процедури державної оцінки медичних технологій відбулося шляхом ухвалення постанови Кабінету Міністрів України № 1300 «Про



затвердження Порядку проведення державної оцінки медичних технологій» [2]. Відповідно до цього нормативного акта, державна оцінка медичних технологій визначається як систематичний, прозорий та обґрунтований процес аналізу медичних, економічних, соціальних та етичних аспектів застосування медичних технологій.

Важливим складником державної політики у сфері НТА стало створення відповідної інституційної інфраструктури. Функції уповноваженого органу з проведення державної оцінки медичних технологій покладено на Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України, що забезпечує проведення експертиз, аналіз досьє та підготовку висновків щодо доцільності фінансування певних медичних технологій [3].

Такий підхід свідчить про поступове формування в Україні сучасної політики, заснованої на доказах. Варто зазначити, що державна оцінка медичних технологій виконує декілька важливих функцій у системі публічного управління охороною здоров'я.

По-перше, НТА забезпечує підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. В умовах обмеженого фінансування система охорони здоров'я не може забезпечити фінансування всіх наявих медичних технологій, тому держава змушена визначати пріоритети. Саме НТА дозволяє оцінити, які технології забезпечують найбільший медичний ефект при оптимальних витратах. У цьому контексті оцінка медичних технологій постає механізмом оптимізації державних видатків та інструментом фінансової стійкості системи охорони здоров'я.

По-друге, НТА сприяє підвищенню якості медичної допомоги. Запровадження механізмів оцінки дозволяє мінімізувати використання неефективних або недостатньо досліджених технологій, що безпосередньо впливає на безпеку пацієнтів. У сучасних умовах значна кількість інноваційних препаратів та медичних виробів надходить на ринок із високою вартістю, однак не всі вони демонструють суттєві клінічні переваги порівняно з наявними методами лікування. Саме тому НТА постає інструментом державного контролю за ефективністю інновацій у сфері охорони здоров'я.

По-третє, державна оцінка медичних технологій забезпечує прозорість процесу ухвалення управлінських рішень. У країнах із розвиненими системами НТА рішення щодо фінансування медичних технологій ґрунтуються на чітких критеріях, відкритих процедурах та



науково доведених результатах. Це сприяє зменшенню корупційних ризиків, посиленню суспільної довіри до державної політики та формуванню ефективної системи медичного врегулювання.

Водночас для України впровадження НТА супроводжується низкою проблем та викликів. Однією із ключових проблем є недостатній рівень інституційної спроможності системи охорони здоров'я щодо проведення комплексних експертиз. Проведення НТА потребує значного кадрового, аналітичного та інформаційного забезпечення, включаючи фахівців з клінічної медицини, фармакоекономіки, статистики, епідеміології та державного управління. Крім того, важливим викликом залишається обмежений доступ до якісних даних щодо ефективності лікування, вартості медичних послуг та довгострокових результатів застосування технологій.

Суттєвим напрямом розвитку НТА є цифровізація процесів оцінювання. Сучасні інформаційні технології та інструменти штучного інтелекту здатні значно прискорити аналіз значних масивів медичних даних, автоматизувати систематичні огляди літератури та вдосконалити економічне моделювання. У перспективі це може забезпечити підвищення оперативності ухвалення управлінських рішень та підвищити точність оцінки ефективності медичних технологій.

Науковці також наголошують, що ефективна система НТА має бути інтегрованою до загального механізму публічного управління охороною здоров'я та пов'язаною із процесами бюджетування, державних закупівель, формування гарантованого пакета медичних послуг і реімбурсації лікарських засобів [4]. В іншому разі оцінка медичних технологій ризикує перетворитися на формальну експертну процедуру без реального впливу на систему охорони здоров'я.

На сучасному етапі розвитку української державності НТА варто розглядати не лише як технічний інструмент аналізу медичних технологій, а і як важливий елемент державної політики у сфері забезпечення соціальної справедливості та медичної безпеки населення. Саме через механізми державної оцінки медичних технологій формується баланс між інноваційністю системи охорони здоров'я, доступністю медичної допомоги та фінансовою спроможністю держави. У цьому контексті НТА стає одним із ключових механізмів реалізації принципів належного врегулювання у сфері охорони здоров'я.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Health technology assessment of medical devices. World Health Organization. 2011. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241501361>.
2. Про затвердження Порядку проведення державної оцінки медичних технологій: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Заява, Вимоги від 23.12.2020 р. № 1300. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1300-2020-п#Text>.
3. Державна оцінка медичних технологій. Державний Експертний Центр МОЗ України. 2022. URL: <https://www.dec.gov.ua/materials/derzhavna-oczinka-medychnyh-tehnologij>.
4. Fleurence R., Bian J., Wang X., Xu H., Dawoud D., Higashi M., Chhatwal J. Generative AI for Health Technology Assessment: Opportunities, Challenges, and Policy Considerations. Cornell University. URL: <https://arxiv.org/abs/2407.11054>.

УДК 342.5:352(477-25)

Архип КУШКОВИЙ,

студент,

Факультет економіки, менеджменту та психології (ФЕМП),

Державний торговельно-економічний університет (ДТЕУ),

м. Київ, Україна

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ СТАТУС ГОЛОВИ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний етап реформування системи публічного управління в Україні характеризується пошуком ефективної моделі взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням. Особливої гостроти це питання набуває в місті Києві, де правовий статус голів районних державних адміністрацій (далі – РДА) залишається законодавчо неврегульованим колізійним полем. З одного боку, голова РДА є представником президентської вертикалі виконавчої влади, а з іншого – фактично виконує функції керівника виконавчого органу Київської міської ради. Актуальність дослідження зумовлено подіями 2025 року, коли призначення на посади голів РДА кризових менеджерів з приватного



сектору висвітлює системні вади застарілого законодавства, що регулює статус столиці.

Адміністративно-правовий статус голови РДА в місті Києві визначається Конституцією України, Законом України «Про місцеві державні адміністрації» [1] та спеціальним Законом України «Про столицю України — місто-герой Київ» [2]. Згідно зі статтею 8 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», голова РДА одноосібно здійснює виконавчу владу на території району та несе персональну відповідальність за виконання покладених на нього завдань.

Проте на практиці реалізацію цих повноважень у Києві ускладнено правовим дуалізмом. Згідно з чинним законодавством голови районних адміністрацій підзвітні та підконтрольні Київській міській державній адміністрації (далі – КМДА), однак призначаються Президентом України. Ця колізія яскраво проявилася в травні 2025 року, коли Розпорядженням Президента України № 68/2025-рп головою Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації було призначено Максима Бахматова [3].

Аналіз діяльності новопризначеного голови Деснянської РДА дозволяє виокремити ключові проблеми інституційної спроможності районної влади:

1. **Обмежена фінансова автономія.** Деснянський район є найбільшим за чисельністю населення в Києві, проте голова РДА позбавлений права самостійно формувати бюджетну політику. Районна адміністрація постає лише розпорядником коштів, граничні обсяги яких визначає Департамент фінансів КМДА. Аналіз звітності за 2024-2025 роки свідчить, що при загальному кошторисі району близько 3,6 млрд грн, лівова частка (понад 80%) спрямовується на захищені статті видатків (заробітна плата працівників бюджетної сфери, оплата енергоносіїв) [4]. На капітальні видатки та розвиток інфраструктури (Smart City, ремонт житлового фонду) у голови РДА фактично відсутні ресурси, що перетворює його на номінального адміністратора без реальних важелів впливу.

2. **Інституційний конфлікт владних вертикалей.** 2025 року загострилося протистояння між КМДА (органом місцевого самоврядування) та Київською міською військовою адміністрацією (далі – КМВА), якій підпорядковуються голови РДА в питаннях безпеки та оборони. Голова Деснянської РДА опинився в ситуації «подвійного підпорядкування», коли безпекові завдання ставляться військовою адміністрацією, а фінансування їх виконання блокується Київською



міською радою через політичні розбіжності. Це призводить до паралічу управлінських рішень, зокрема у сферах цивільного захисту та благоустрою.

3. **Кадрова бюрократія.** Спроби впровадження сучасних методів менеджменту (проектний офіс, КРІ для комунальних служб, цифровізація послуг), ініційовані Максимом Бахматовим, наштовхуються на жорсткі обмеження постанови Кабінету Міністрів України щодо штатного розпису та оплати праці державних службовців. Це унеможливорює залучення висококваліфікованих фахівців з ринку на державну службу без порушення бюджетного законодавства.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що чинна модель управління районами в місті Києві вичерпала свій ресурс. Кейс Деснянської РДА 2025 року доводить: призначення ефективних менеджерів без зміни інституційної структури не вирішує глибинних проблем столиці. Голова РДА залишається заручником політичного конфлікту між центральною та міською владою, маючи всю повноту відповідальності, але мінімум повноважень.

Для виправлення ситуації потрібна комплексна реформа, що включатиме:

1. Унесення змін до Закону України «Про столицю України – місто-герой Київ» у частині відновлення районних у місті Києві рад. Це дозволить повернути районам право на формування власного бюджету та розпорядження частиною податку на доходи фізичних осіб (ПДФО).
2. Чітке розмежування повноважень між КМДА (господарські функції) та КМВА (контрольні та безпекові функції) для уникнення дублювання управлінських команд.
3. Надання головам РДА ширшої автономії в кадровій політиці та можливості залучення позабюджетного фінансування (грантів, інвестицій) без довготривалих погоджень з центральними департаментами КМДА.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20-21. Ст. 190.
2. Про столицю України – місто-герой Київ : Закон України від 15.01.1999 р. № 401-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 11. Ст. 79.



3. Про призначення М. Бахматова головою Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації : Розпорядження Президента України від 26.05.2025 р. № 68/2025-рп. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682025-pp-55089>
4. Звіт про виконання бюджету міста Києва за I півріччя 2025 року. Офіційний портал Києва. URL: https://kyivcity.gov.ua/finansy/budget_2025
5. КМДА чи КМБА – хто керує Києвом у 2025 році насправді. Дзеркало тижня. 2025. 2 травня. URL: <https://zn.ua/ukr/local-government/dva-uzurpatori-odna-stolitsja-chomu-v-kijevi-nemaje-lehitimnoji-vladi.html>

УДК 35.072.6:004.8

Єлизавета ЛАВРИНЕНКО,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Трансформація механізмів надання адміністративних послуг нині є одним із ключових аспектів реалізації євроінтеграційного вектора України та розвитку цифрової моделі держави. Якість та доступність послуг для населення безпосередньо корелюють з рівнем довіри громадськості до державних інституцій, що визначає загальну спроможність системи державного управління. У цьому контексті впровадження новітніх інформаційних технологій варто розглядати не лише як технічну модернізацію, а як фундаментальне переосмислення парадигми взаємодії держави та громадянина.

Теоретичне підґрунтя електронного врядування та процесів цифровізації закладено в наукових доробках таких дослідників, як Н.⁰Гончарук, Н. Орлова, І. Сопілко та інших. Проте стрімка динаміка цифровізації, зумовлена викликами воєнного стану та безпрецедентним розвитком екосистеми «Дія», актуалізує потребу проведення додаткового аналізу сучасних тенденцій у цій сфері.



Мета роботи полягає у визначенні провідних векторів цифровізації адміністративних послуг в Україні та обґрунтуванні перспективних напрямів їх дальшого вдосконалення.

Згідно із законодавчим визначенням адміністративна послуга виникає в результаті здійснення повноважень на запит суб'єкта (фізичної або юридичної особи) з метою юридичного встановлення, зміни або припинення певних прав та обов'язків [5]. У сучасних реаліях визначальними критеріями якості таких послуг є їх прозорість, зручність та швидкість отримання. Розвиток цифрових платформ дозволяє реалізувати сервісно-орієнтований підхід шляхом інтеграції різних видів послуг у межах єдиної системи, що забезпечує автоматизацію документообігу та значну оптимізацію часових ресурсів.

Аналіз поточного стану цифровізації дозволяє виявити низку ключових тенденцій та викликів. Насамперед, успішне впровадження платформи «Дія» підтвердило високий суспільний попит на електронні послуги. Агрегація державних послуг у межах єдиного порталу значно мінімізувала часові та фінансові витрати для користувачів. Водночас нерівномірний рівень цифрової грамотності населення залишається актуальною проблемою, що обмежує інклюзивність цифрових рішень та створює певний бар'єр для доступу до державних послуг [2]. Попри загальний прогрес, значний масив адміністративних послуг досі не перетворено на повноцінний електронний формат. Часто цифровізація має лише декларативний характер: вона не супроводжується реальним спрощенням бюрократичних процедур, що вимагають від заявника фізичної присутності або подання паперових дублікатів документів. Така ситуація поглиблює нерівність, особливо для маломобільних груп населення, людей похилого віку та мешканців районів з обмеженою інфраструктурою. Це наголошує на потребі комплексного підходу, що б поєднував технологічне оновлення з реінжинірингом самих адміністративних процесів.

Особливої уваги варто надати територіальному дисбалансу в системі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). У той час, як великі міста мають розвинену мережу сервісних центрів з високим рівнем технічних та людських ресурсів [4, с. 62], у сільських громадах якості обслуговування часто залишається низькою через обмеженість ресурсів та нестабільний доступ до Інтернету.

Умови воєнного стану висунули нові вимоги до гнучкості системи, зокрема щодо дистанційного обслуговування внутрішньо переміщених осіб.



Труднощі з доступом до паперових архівів та неможливість фізично відвідувати державні установи в районах активних бойових дій змушують державу оперативно впроваджувати хмарні рішення та поглиблювати інтеграцію державних реєстрів [3, с. 204]. Розроблення мобільних додатків та автоматизація оброблення даних стають критичними чинниками забезпечення неперервності функцій держави за будь-яких обставин [1].

Аналіз вищевикреслених викликів дає змогу визначити такі пріоритетні вектори вдосконалення системи:

- розширення спектру послуг, доступних у дистанційному форматі (зокрема, у сфері соціального захисту, регулювання земельних відносин та підтримки підприємництва), що сприятиме децентралізації навантаження на ЦНАПи та значній оптимізації часових витрат користувачів;

- розвиток цифрової інфраструктури в сільській місцевості паралельно з підвищенням рівня цифрової компетентності населення, зокрема представників старших вікових груп, шляхом впровадження доступних освітніх програм;

- уніфікація та стандартизація якості адміністративних послуг на національному рівні, що передбачає встановлення єдиних нормативних актів щодо термінів, переліку потрібної документації та процедур обслуговування;

- впровадження проактивного підходу до надання послуг, що передбачає автоматичне ініціювання державою відповідних процедур у разі виникнення певних життєвих обставин без потреби особистого звернення суб'єкта [6, с. 87].

Таким чином, цифровізація адміністративної сфери є одним із фундаментальних напрямів модернізації державного управління в Україні. Ефективний розвиток системи електронних послуг вимагає комплексного підходу, що інтегрує технологічний, інституційний та освітній складники. Системні трансформації в цьому сегменті можуть якісно оновити формат взаємодії держави та суспільства, забезпечуючи підвищення рівня взаємної довіри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 5. С. 16–24.
2. Дія: офіційний портал державних послуг. URL: <https://diia.gov.ua>.



3. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3 (84). С. 202–205.
4. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л. Електронна готовність органів публічної влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 61–66.
5. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
6. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник*. 2022. Вип. 1 (62). С. 85-90.

УДК 35:005.591.6

Неоніла ЛИПЧУК,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Технології інноваційного менеджменту в системі публічного управління являють собою комплекс сучасних методів, інструментів і підходів, що сприяють результативному розробленню, запровадженню та поширенню інновацій у сфері публічного управління та адміністрування. Їх використання орієнтоване на вдосконалення якості надання публічних послуг, підвищення ефективності управлінських процесів, а також формування відкритої, адаптивної та клієнтоорієнтованої системи публічного адміністрування. У цілому технології інноваційного менеджменту, що застосовуються у сфері публічного адміністрування, доцільно класифікувати на технічні та нетехнічні (табл. 1).



Таблиця 1

Технології інноваційного менеджменту у сфері публічного
управління [1]

Технології інноваційного менеджменту у сфері публічного адміністрування	
Технічні	Нетехнічні
- інформаційно-комунікаційні технології (е-врядування, диджиталізація, цифровізація), що забезпечують підвищення інформаційної прозорості діяльності організації, здійснення комунікації із суспільством; - технології із залученням послуг експертів (форсайт-технології, краудсорсинг, реінжиніринг) – забезпечують підвищення рівня інформаційно-експертного та аналітичного забезпечення діяльності організації	- соціальні – методи ефективного управління (аутсорсинг, бенчмаркінг, управління за результатами, управління за цілями) – забезпечує підвищення ефективності діяльності організації; - технології управління, побудовані на основі програмно-цільового підходу (програмування, проєктування, фандрайзинг) – забезпечує підвищення ступеня соціально-економічного обґрунтування ухвалення рішень, більш послідовне і повне їх узгодження із наявними ресурсами.

Одним із провідних складників технологій інноваційного менеджменту постають інформаційно-комунікаційні технології, що охоплюють електронне урядування, застосування Big Data, штучного інтелекту та автоматизованих інформаційних систем. Їх використання дає змогу підвищити якість й обґрунтованість управлінських рішень, а також забезпечити швидку та ефективну взаємодію органів влади з громадянами [3]. Використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та Інтернету речей сприяє оптимізації адміністративних процесів, підвищенню рівня прозорості та підзвітності органів влади. Завдяки цьому формується можливість більш адресного й ефективного задоволення потреб населення.

Важливим напрямом інноваційного розвитку є створення та використання цифрових платформ у публічному адмініструванні. До таких належать електронні реєстри, онлайн-сервіси для подання заяв і звернень, системи електронного документообігу та інші цифрові інструменти. Їх застосування сприяє скороченню бюрократичних процедур, підвищенню доступності публічних послуг і забезпеченню більшої відкритості діяльності органів влади. Використання великих даних і технологій штучного інтелекту дає можливість аналізувати потреби населення, прогнозувати попит на послуги та вдосконалювати процес їх надання. Автоматизація рутинних операцій за допомогою ШІ дозволяє підвищити оперативність, ефективність і точність управлінських рішень.



У сучасних умовах цифрова трансформація стала одним із ключових напрямів розвитку українського публічного адміністрування. Вона сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій, поліпшенню доступу до публічних послуг та оптимізації внутрішніх управлінських процесів. Це набуває особливого значення в умовах кризових викликів і суспільних змін, коли державні органи мають діяти швидко, гнучко та результативно.

Характерною рисою цифровізації є її комплексний та інтеграційний характер, оскільки вона об'єднує технологічні, організаційні та соціальні інновації. Це забезпечує взаємодію різних елементів інноваційного менеджменту та створює умови для реалізації принципів відкритості, прозорості й доступності інформації. У результаті підвищується рівень ефективності публічної політики та зміцнюється довіра суспільства до органів влади. Водночас ефективна цифровізація потребує належного інституційного забезпечення, розвитку цифрових компетентностей публічних службовців і формування сучасної управлінської культури.

Таким чином, цифровізація як складник інноваційного менеджменту є важливим чинником модернізації системи публічного адміністрування. Вона забезпечує підвищення якості публічних послуг, удосконалення управлінських процесів та формування адаптивної й орієнтованої на потреби громадян моделі управління.

Окреме місце серед технологій інноваційного менеджменту у публічному адмініструванні займають підходи, пов'язані із залученням експертних послуг. Вони формують спеціалізований управлінський інструментарій, спрямований на підвищення якості управлінських рішень, мінімізацію ризиків та забезпечення результативного впровадження реформ. Основою такого підходу є інтеграція професійних знань, аналітичних методів і практичного досвіду експертів до процесу розроблення та реалізації інноваційних рішень.

Однією із ключових технологій у цьому контексті є експертний супровід управлінських рішень, що передбачає систематичне залучення фахівців до аналізу проблем, розроблення можливих альтернатив і прогнозування наслідків управлінських дій. Реалізація цього підходу здійснюється через діяльність експертних рад, консультативно-дорадчих органів, тимчасових робочих груп, а також шляхом використання незалежних консалтингових послуг. Важливе значення мають методи експертного оцінювання, зокрема метод Delphi (багатокроковий метод експертного оцінювання, що використовують для прогнозування складних



процесів, ухвалення стратегічних рішень або пошуку консенсусу в питаннях, де немає точних статистичних даних), SWOT-аналіз і сценарний аналіз, що дозволяють ураховувати різні позиції та забезпечувати ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень [4].

Іншою важливою технологією є аутсорсинг інноваційних рішень, що передбачає передачу частини функцій розроблення або впровадження інновацій зовнішнім експертам чи організаціям. Це дає змогу органам публічної влади отримувати доступ до сучасних знань, цифрових інструментів і міжнародного досвіду без потреби утримання відповідних ресурсів усередині системи. Такий підхід особливо ефективний у сферах цифровізації, стратегічного планування та розроблення публічних політик.

Технологія краудсорсингу експертних знань також набуває поширення. Вона базується на залученні широкого кола фахівців, включаючи представників наукової спільноти, бізнесу та громадянського суспільства, до спільного вироблення інноваційних рішень. Це дозволяє підвищити відкритість управління, забезпечити інклюзивність процесів ухвалення рішень та врахувати різноманітні інтереси [2]. Важливим інструментом є також створення експертно-аналітичних платформ, що поєднують дані, аналітику та експертні висновки для підтримки ухвалення рішень. Такі платформи забезпечують інтеграцію значних масивів інформації, використання аналітики даних та моделювання сценаріїв розвитку, що суттєво підвищує якість інноваційного менеджменту.

Застосування таких технологій дозволяє досягти кількох стратегічних ефектів: підвищення обґрунтованості управлінських рішень, скорочення ризиків впровадження інновацій, пришвидшення впровадження реформ, а також посилення довіри до органів публічної влади. Водночас ефективність залежить від інституційного забезпечення залучення експертів, прозорості процедур їхнього відбору, уникнення конфлікту інтересів та належного рівня координації між усіма учасниками процесу.

Отже, технології управління інноваційного менеджменту, побудовані на основі програмно-цільового підходу, постають дієвим механізмом реалізації державної політики, орієнтованої на досягнення конкретних результатів і впровадження системних інновацій у публічному адмініструванні.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Даниленко Л. І. Інноваційний менеджмент: курс лекцій для освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування, освітня програма «Парламентаризм та парламентська діяльність». Київ: ННПУДС, 2024. 66 с.
2. Нікітенко Л. О. Використання краудсорсингових технологій в публічному управлінні містом. *Політичне життя*. 2021. С. 36-41.
3. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*. 2024. № 12. (42). С. 20–23.
4. Семенчук Т. Б., Боняр С. М., Осипова Є. Л. Та ін. Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ: ДУІТ, 2024. 330 с.

УДК 352/354.075:342.92]:355.01(477)

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,

доктор наук з державного управління, професор,
заслужений працівник освіти України,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВИЙ ВИМІР ТА УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ

Як відомо, традиційна теорія публічного управління розглядає децентралізацію як інструмент демократизації та підвищення ефективності надання послуг через наближення влади до громадянина (принцип субсидіарності). Однак в умовах екстремальних викликів, якими є повномасштабна російсько-українська війна, спрацьовує «ефект згуртовування довколо прапора», що вимагає швидкої вертикалізації управління.

Теоретичний конфлікт у цьому контексті полягає в пошуку точки рівноваги між: *ефективністю*: здатністю держави швидко мобілізувати ресурси через централізовані команди, *легітимністю* та *стійкістю*:



здатністю місцевих громад самоорганізовуватися та виживати в умовах розірваних логістичних ланцюгів та втрати зв'язку з центром.

Останнім часом проблематика забезпечення балансу між централізацією та децентралізацією влади в умовах воєнного стану досліджували Бондарчук Н. В. та Дзюрах Ю. М. (розглядають стратегії забезпечення продовольчої безпеки в контексті функціонування публічного управління в умовах війни) [1], Криворучко І. В. (описує виклики та перспективи публічного управління в умовах війни) [4], Приймачов А. Е. (вивчає зарубіжний досвід публічного управління у сфері соціального захисту в умовах війни та кризи) [5] та ін.

Нормативно-правове забезпечення функціонування влади в особливий період правового режиму воєнного стану в Україні регулюється насамперед Конституцією України [3], Законом «Про правовий режим воєнного стану» [6] та низкою постанов Кабінету Міністрів України.

Розглянемо ключові правові аспекти проблеми.

1. *Військові адміністрації (ВА)*: тимчасові державні органи, що створюються для здійснення повноважень місцевих рад та їх виконавчих органів. Правовий статус ВА створює прецедент прямого президентського підпорядкування на місцях.

2. *Обмеження повноважень місцевого самоврядування (МС)*: стаття 15 Закону про правовий режим воєнного стану чітко розмежовує випадки, коли повноваження рад переходять до ВА (невиконання функцій, безпекові питання).

3. *Бюджетне регулювання*: перерозподіл «військового ПДФО» з місцевих бюджетів до державного (кінець 2023 – 2024 рр.) став значним правовим та фінансовим прецедентом перегляду децентралізаційних здобутків.

Розглянемо стан справ в Україні в цьому контексті: виклики та управлінські ризики. Реформа децентралізації, що вважалася однією із найуспішніших в Україні до 2022 року, наразі проходить тест на витривалість.

Сучасний стан характеризується такими тенденціями:

1. *Дублювання функцій*: виникають конфлікти компетенцій між головами громад (обраними народом) та начальниками військових адміністрацій (призначеними Президентом).



2. *Дефіцит ресурсів*: громади на прифронтових територіях повністю залежні від субвенцій, тоді як тиллові громади стикаються з вилученням ресурсів на потреби оборони.

3. *Кадровий голод*: виїзд фахівців та мобілізація управлінців середньої ланки послаблюють спроможність органів МС.

Які ж управлінські ризики тут виникають?

1. *Ризик надмірної централізації*: втрата горизонтальних зв'язків та ініціативи на місцях може призвести до паралічу управління в разі пошкодження систем зв'язку.

2. *Ризик корупційної непрозорості*: спрощення процедур закупівель та ухвалення рішень одноосібно начальниками ВА створює ґрунт для зловживань.

З метою вироблення рекомендацій щодо забезпечення балансу між централізацією та децентралізацією влади в умовах воєнного стану як центральним, так і місцевим органам влади звернемося до передового європейського досвіду та стандартів ЄС.

У контексті євроінтеграції Україна має орієнтуватися на Європейську хартію місцевого самоврядування [2]. Досвід країн ЄС (наприклад, Польщі чи країн Балтії) свідчить, що навіть у кризових ситуаціях (пандемія COVID-19, міграційні кризи) демократичні держави намагаються зберегти субсидіарність.

Чого ми можемо навчитися в європейських держав? Наприклад, у Франції, де функціонує модель префектур, у якій представник центру (префект) здійснює нагляд за законністю рішень громад, але не замінює їх у господарській діяльності, чи досвід Хорватії (досвід війни 1990-х), коли відбулося швидке відновлення муніципальних прав після завершення активних бойових дій як запорука успішної реінтеграції територій.

Варто також зважати на рекомендації Ради Європи, що постійно наголошують, що будь-які обмеження МС мають бути пропорційними, тимчасовими та підлягати судовому контролю.

Які ж рекомендації щодо оптимізації балансу влади можемо надати?

Центральним органам виконавчої влади (ЦОВВ):

1. *Забезпечити чітку делімітацію повноважень*: варто законодавчо закріпити вичерпний перелік підстав для втручання ВА у справи громад, уникаючи розмитих формулювань «з метою забезпечення безпеки».



2. *Інституційний моніторинг*: потрібно запровадити систему державного нагляду (інститут префектів) за законністю рішень МС, замість прямого управління, де це можливо.

3. *Фінансова стабільність*: варто розробити механізм компенсації втрат місцевим бюджетам, що виникли через вилучення «військового ПДФО», через цільові гранти на відбудову.

Місцевим органам влади (МС):

1. *Міжмуніципальне співробітництво*: активізувати горизонтальні зв'язки (створення агломерацій, спільних комунальних підприємств) для посилення ресурсної бази без допомоги центру.

2. *Цифровізація та прозорість*: максимальне впровадження систем «Smart City» та е-демократії для звітування перед громадою, що нівелює ризики закритості під час війни.

3. *Проекти відбудови*: готувати стратегічні плани розвитку громад уже зараз, залучаючи прямі іноземні інвестиції та партнерства з містами-побратимами в ЄС.

Таким чином, євроінтеграційний поступ України вимагає від нас не відмови від децентралізації на користь «воєнної вертикалі», а трансформації цієї реформи. Баланс має змиститися від «управління командами» до «управління правилами». Тільки сильні та автономні громади в синергії з ефективним центром здатні забезпечити національну стійкість та успішне відновлення у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук Н. В. Публічне управління в умовах війни: стратегії забезпечення продовольчої безпеки [Електронний ресурс] / Н. В. Бондарчук, Ю. М. Дзюрах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20 (2). С. 78-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20(2)_10) [дата звернення: 18.03.2026].

2. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 року (ратифіковано Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР). *Офіційний вісник України*. 1998. № 31.

3. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. (з наступними змінами та доповненнями щодо особливостей здійснення влади в умовах воєнного стану).



4. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи [Електронний ресурс] / І. В. Криворучко. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2. С. 38-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2023_2_5 [дата звернення: 18.03.2026].

5. Приймачов А. Е. Публічне управління в сфері соціального захисту в умовах війни та кризи: зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / А. Е. Приймачов. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 12. С. 1307-1315. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_12_111 [дата звернення: 18.03.2026].

6. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *База даних «Законодавство України»* / Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 18.03.2026).

УДК 351:352:353(477)

Валентин МАЛИНОВСЬКИЙ,

доктор політичних наук, професор,
професор кафедри соціогуманітарних технологій,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Згідно з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки розбудову ефективного багаторівневого врядування визначено однією із трьох стратегічних цілей, реалізація якої має забезпечити досягнення стратегічної мети державної регіональної політики до 2027 року [1]. Теорія багаторівневого врядування (Multi-level Governance, MLG) є концептуальною основою інтеграційної та регіональної політики ЄС. Зазначена концепція означає перехід від централізованої ієрархічної системи державного управління (government – урядове управління) до врядування (governance) – багатогранної системи взаємовідносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством на основі міжсекторального партнерства та багаторівневого механізму вироблення політики [3, с. 13].



Концептуально MLG віддзеркалює перехід від монополії держави на вироблення управлінських рішень до поліцентричної моделі, у межах якої владні повноваження, ресурси та відповідальність розосереджуються між державними, муніципальними та недержавними акторами. Така модель передбачає поєднання вертикальної координації з горизонтальними мережевими зв'язками, що забезпечують узгодження інтересів і формування політики на основі взаємодії, а не субординації.

Українська практика демонструє часткову імплементацію означеної моделі, передусім на базовому рівні територіальної організації влади (далі – ТОВ). Реформа децентралізації започаткувала формування елементів поліцентричної системи та створила передумови для становлення інституційно спроможних територіальних громад, що отримали суттєві повноваження та фінансово-ресурсну самостійність. У процесі децентралізації значну частину управлінських та адміністративних функцій було передано з районного рівня на базовий рівень. Такий підхід сформував передумови для виникнення нових центрів ухвалення рішень, що, своєю чергою, посилює багаторівневий характер публічної влади, властивий країнам ЄС.

Таким чином, децентралізаційна трансформація базового рівня створила інституційні передумови для становлення в Україні багаторівневого врядування. Водночас відсутність синхронізованих перетворень на інших рівнях публічної влади зумовила структурну асиметрію ТОВ. Якщо локальний рівень зазнав глобальної територіально-адміністративної трансформації, субрегіональний рівень обмежився переважно територіальними змінами, тоді як регіональний рівень фактично залишився інституційно незмінним. Відсутність системної реконфігурації обласного і районного рівнів спричинила інституційну несумісність між різними сегментами ТОВ. Така інституційна вибірковість і непослідовність не лише суперечить логіці поліцентризму та базовим засадам децентралізаційної реформи, а й не відповідає ключовим принципам MLG, унаслідок чого ця конструкція набуває ознак частково імplementованої інституційної моделі, що не забезпечує належної узгодженості між рівнями публічної влади. Відсутність системної реконфігурації обласного та районного рівнів зумовила інституційну несумісність сегментів ТОВ. Така вибірковість реформи суперечить логіці поліцентризму, базовим засадам децентралізації і не відповідає ключовим принципам MLG. У результаті сформовано інституційно неповну модель багаторівневого врядування, що



характеризується внутрішньою неузгодженістю та обмеженою функціональною спроможністю.

Додатковим стримувальним чинником інституційної стабілізації та системного оновлення ТОВ є незавершеність конституційного оформлення трансформаційних процесів. Попри ухвалення окремих законодавчих актів ключові питання все ще залишаються неврегульованими. Передусім йдеться про трансформацію статусу місцевих державних адміністрацій, запровадження дієвого механізму нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування, а також конституційне закріплення нової моделі ТОВ. Ліквідація Конституційним договором 1995 р. інституту регіонального самоврядування, що передбачав наявність власних виконавчих органів, додатково поглиблює інституційну незавершеність цієї моделі.

У цьому контексті показовою є інституційна недосконалість регіонального рівня, що проявляється у відхиленні від базових принципів MLG. Через неспроможність парламенту внести конституційні зміни не було трансформовано чинну модель регіонального управління. Унаслідок цього обласні ради залишаються без власних виконавчих органів, що обмежує їх спроможність до управління регіоном і зводить їх роль переважно до представницької функції, що суперечить принципам Європейської хартії місцевого самоврядування. Натомість даліше існування так званої «президентської вертикалі» з домінуванням обласних державних адміністрацій закріплює квазієрархічну, по суті централізовану модель державного управління, що суперечить принципу поліцентричності. У результаті цих відхилень представницький орган так і не став повноцінним суб'єктом управління регіоном.

Означена асиметрія є особливо виразною порівняно з європейською моделлю ТОВ, котра передбачає наявність інституту регіонального самоврядування, що забезпечує ефективне формування та реалізацію регіональної політики. Представництво ж держави в регіонах обмежується переважно контрольно-наглядовими та координаційними функціями.

Ще більш проблемним є субрегіональний рівень, що після територіальної реформи 2014-2020 рр. залишився у невизначеному стані. Унаслідок відхилення від засад Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [2] райони, що до реформи поставали ключовими центрами локальної політики, втратили чітко визначені повноваження, функції та ресурсну базу.



В умовах воєнного стану ця інституційна гібридність зазнала додаткового випробування. Посилення централізації, зумовлене безпековими потребами, актуалізувало суперечність між запитом оперативного управління та принципами децентралізації. З одного боку, локальний рівень продемонстрував високий рівень функціональної адаптивності, що підтверджує ефективність децентралізаційних рішень. З іншого – посилення централізації актуалізує проблему пошуку балансу між ефективністю публічного управління та демократичними засадами врядування.

У цьому контексті MLG має розглядатися як базова модель повоєнної реконструкції системи публічної влади в Україні. Його дальший розвиток передбачає не лише інституційне доопрацювання окремих елементів, про які йшлося вище, а й формування цілісної архітектури публічного управління та адміністрування, у межах якої кожен рівень має чітко визначені повноваження, функції, ресурси та інституційно закріплені механізми взаємодії.

Ключовим завданням постає конституційна інституціоналізація нової моделі ТОВ, що має забезпечити демонтаж застарілих ієрархічних структур і перехід до системи, заснованої на принципах субсидіарності, децентралізації та мережевої координації. Водночас потрібним є впровадження механізмів, що гарантують баланс між автономією місцевого самоврядування та єдністю державної політики. Це передбачає чітке визначення функціональної ролі кожного територіального рівня, інституціоналізацію механізмів горизонтальної взаємодії та формування стійких каналів координації між державними і недержавними акторами. При цьому важливо не лише перерозподілити повноваження, а й створити ефективну систему їх реалізації, засновану на принципах підзвітності, відкритості та участі.

Підсумовуючи, варто констатувати, що вітчизняна модель ТОВ перебуває не стільки у стані поступового наближення до стандартів MLG, скільки у фазі концептуальної невизначеності. Поєднання децентралізаційних досягнень із збереженням централізованих практик формує нестійку інституційну конструкцію, що імітує MLG, але не забезпечує його ключових результатів – ефективної координації, інституційно закріпленої автономії та підзвітності. За відсутності цілісного бачення завершення реформи така гібридність ризикує закріпитися як самовідтворювана система.



Отже, стратегічним викликом стає не даліше фрагментарне вдосконалення окремих елементів, а зміна логіки ТОВ – від директивного державного управління до інституційно збалансованого поліцентризму, здатного забезпечити не лише стійкість держави в умовах безпекових загроз, а й її інституційну сумісність із європейським простором врядування.

Успішність цього завдання значною мірою залежить від реалізації цілей Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки та урядового плану реформування місцевого самоврядування і ТОВ на 2024-2027 роки. Їх реалізація сприятиме закріпленню принципів відкритості, прозорості та підзвітності, а також забезпеченню інклюзивного процесу повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затв. Постановою Каб. Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 (в редакції постанови КМУ від 13.08.2024 р. № 940). *Законодавство України: сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади: затв. Розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. *Урядовий кур'єр*. 2014. 11 квіт. С. 13.
3. Малиновський В. Я. Стан і перспективи розвитку багаторівневого врядування в Україні в контексті реалізації цілей Державної стратегії регіонального розвитку. *Регіональна економіка*. 2024. № 4 (114). С. 12-20. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-2>



УДК 352/354

Василь МАРТИНЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного
управління та державної служби,
Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ПРО ШЛЯХИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ТА ПАРАДОКСАЛЬНІСТЬ ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ

Історично склалося так, що владні механізми зазвичай завжди асоціювалися з державами як централізованими (по своїй суті, автократичними) інститутами організації суспільної життєдіяльності своїх громадян. Демократизація держави здійснювалася під тиском суспільства через проведення реформи децентралізації її владно-управлінських механізмів. Що характерно, так це те, що здійснювався процес демократизації владно-управлінських механізмів за дозволом держави, для чого ухвалювалося відповідне законодавство. Так, право на місцеве самоврядування (самоуправління) територіальні громади отримували від держави, яка встановлювала певні межі такого самоврядування, що вже перетворювало цей процес як такий, що регулюється (управляється) з боку держави відповідним законодавством. І управляється цей процес не через вплив держави безпосередньо на громаду в цілому, а через вплив держави на її «представницький» орган місцевого самоврядування. Таким чином, об'єктом управління з боку держави постають не громади, а їх органи місцевого самоврядування, що, будучи суб'єктами управління відносно до своїх громад, фактично перетворюють місцеве самоврядування громад на місцеве самоврядування органів місцевого самоврядування. За таких умов, саме «представницькі» органи місцевого самоврядування, а не самі громади, у межах чинного законодавства як хочуть, так і «самоврядують», а точніше, реально управляють територіальними громадами, що і перетворює останніх реально на об'єкти управління органів місцевого самоврядування. Такий стан речей у місцевому самоврядуванні трактується як дві форми демократії – «пряма» і «представницька», і зрештою, зводить нанівець саме поняття



«місцеве самоврядування територіальної громади». І якщо для країни в цілому є цілком доречним представлення демократії в її двох формах, то для територіальної громади (тим більше, незначної за розмірами) такий підхід є, щонайменше, сумнівним. Громада не є народ – це не вся країна, а отже, поняття «демократія» (*δημος* – народ, *χράτεις* – влада) – «народна влада» тут є не зовсім доречним – тут більше підходить поняття «соціократія».

У складних словах, як то – «соціологія», «соціометрія», «соціопсихологія», «соціолінгвістика» тощо, перша частина слова «соціо» зазвичай вказує на відношення іншої частини слова до певної спільноти – об'єднання людей, згуртованих спільними умовами життя, метою (цілями) та інтересами і готовністю на основі довіри і взаємодії допомогти один одному. Тож, «соціократія» може належати до будь-яких об'єднань людей, починаючи від малих груп, товариств, громад і закінчуючи національними і міжнародними спільнотами. За великим рахунком, «соціократія» означає спільну владу всіх і кожного у відповідній спільноті – об'єднанні людей за будь-якими ознаками, будь-то, інститути громадянського суспільства, територіальні громади чи інші товариства, включаючи бізнес-компанії. Головною умовою соціократичності спільноти є те, що всі її учасники є рівноправними, рівноцінними і рівнозначними суб'єктами організації їх спільної діяльності на основі суб'єкт-суб'єктної їх взаємодії. За такої умови зникає потреба в ієрархічній системі управління спільнотою – спільнота діє на основі самоорганізації і самоуправління.

З огляду на вищесказане вимальовується два альтернативні шляхи демократизації управлінських механізмів: перший шлях проходить через удосконалення суб'єкт-об'єктних систем управління спільнотами і формування двох форм демократії – прямої і представницької, причому перша ґрунтується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії учасників спільноти, що забезпечує самоорганізацію і самоуправління спільнотою, друга зберігає суб'єкт-об'єктний характер, де спільнота в цілому залишається об'єктом управління, а суб'єктом постає її представницький орган, що вже заперечує самоорганізацію й самоуправління спільнотою; другий шлях веде через самоорганізацію і формування системи самоуправління соціократичними спільнотами.

Розвиток сучасної теорії і практики публічного управління та адміністрування відбувається шляхом «удосконалення суб'єкт-об'єктних систем управління спільнотами і формування двох форм демократії – прямої та представницької», і це «вдосконалення управлінських систем» на рівні



територіальних громад називається «здійсненням місцевого самоврядування». Насправді ж, за таких умов «місцеве самоврядування» здійснюється не територіальною громадою як суб'єктом місцевого самоврядування, а органами місцевого самоврядування (самоуправління), що і є реальними суб'єктами місцевого самоуправління (самоврядування). І префікс «само» тут належить не до громади, як суб'єкта самоврядування, а до органу місцевого самоврядування, як суб'єкта управління відносно територіальної громади, що перетворюється, за таких умов, на об'єкт управління. Виходить так, що представницький орган місцевого самоврядування вирішує залучати / не залучати і кого з громади до участі в місцевому самоврядуванні. Саме в цьому ми вбачаємо парадоксальність чинної системи місцевого самоврядування і в цілому першого шляху здійснення демократизації управлінських механізмів.

Будь-яке управління передбачає наявність суб'єкта управління, що реалізує свою волю через владні механізми впливу на об'єкт управління. За своєю сутністю саме управління є тим суспільним процесом, що породжує, зберігає, відтворює і розвиває автократію, як владу одного – суб'єкта управління, над багатьма – об'єктами управління, у будь-якій спільноті, де здійснюється управління нею. Така система відносин між суб'єктом і об'єктом управління є носієм нерівноправ'я, несправедливості і волюнтаризму з боку суб'єкта, і скільки не вдосконалюй цю систему, суть її владних механізмів залишається незмінною – суб'єкт управління завжди матиме ті права, здатність і можливості, які вже закладені у діючих владних механізмах, і яких ніколи не матиме об'єкт управління. Іншими словами, люди, які здійснюють управлінські функції по відношенню до певної спільноти (товариства, громади, суспільства тощо) апріорі наділені відповідними правами, здатностями і можливостями, у той час, як всі інші члени спільноти можуть отримати подібні права, здатності і можливості лише за бажанням або за згодою на це (*чит.* – дозволом) суб'єкта управління. Долучення, таким чином, суб'єктом управління спільнотою (об'єктом управління) до управлінської діяльності розглядається у вітчизняній теорії і практиці публічного управління та адміністрування як процес демократизації управлінських механізмів або вдосконаленням системи управління на шляху демократизації владних механізмів. Саме таке вдосконалення привело до формування відповідного категоріального апарату на кшталт «публічна влада», «публічна політика», «публічне управління», «публічне адміністрування», «публічна служба» тощо, де



«публічне» асоціюється з «відкритістю, прозорістю і доступністю для суспільства», тобто з «суспільним». І саме вживання поняття «публічне», у різних його контекстах, прийнято вважати вдосконаленням управлінських механізмів і рухом у напрямку їх демократизації, що дозволило безпідставно, як на нашу думку, уключити до складу публічного управління та адміністрування і державне управління, по своїй суті автократичне, як і будь-яке управління, і місцеве самоврядування, по своїй суті демократичне, як і будь-яке самоуправління. Проте, управління і самоуправління – це два принципово різні управлінські процеси. Управління – централізований суб'єкт-об'єктний процес людської взаємодії, здійснюється через побудову ієрархічної владної структури (системи), що ставить членів громади в різні правові умови реалізації своїх здатностей і можливостей. Самоуправління – децентралізований суб'єкт-суб'єктний процес людської взаємодії, здійснюється без побудови ієрархічної владної структури (системи), на основі впровадження принципів, що забезпечують для всіх членів громади рівний доступ до процесів самоуправління у тій сфері суспільної життєдіяльності, у якій вони можуть себе проявити як рівноправні, рівноцінні і рівнозначні суб'єкти суспільної життєдіяльності та мають можливість повною мірою реалізувати свої знання, навички, вміння, здібності та здатності.

Виходячи із загальновизнаного визначення понять «публічна влада», «публічна служба», «публічне управління» і «публічне адміністрування» [1], суб'єктами публічного управління та адміністрування є органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також публічні службовці, які їх уособлюють і які наділені правом, здатністю і можливістю організації суспільного життя громадян, застосовуючи до них механізми владного примусу і покарання за непокору, що не є притаманним процесам самоорганізації і самоуправління. Усе це лише підтверджує визначене вище припущення щодо парадоксальності чинної моделі місцевого самоврядування.

Як відомо, у XXI столітті все більшого поширення у світі набуває впровадження нової самоуправлінської технології під назвою «Соціократія 3.0» [2]. Ця соціальна технологія забезпечує умови рівноправ'я, рівноцінності і рівнозначності всіх членів групи, товариства, компанії, спільноти, громади та рівного доступу їх до самоуправлінських процесів у спільних зонах їх суспільної життєдіяльності і спільної відповідальності. Соціократія 3.0 допомагає розподілити владу та відповідальність між усіма



учасниками суспільного процесу, підвищує рівень участі працівників в управлінському процесі та дозволяє спільноті швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Убачаємо за доцільне вивчати цю технологію, вивчати досвід діяльності соціократичних спільнот і шукати організаційно-правові можливості застосування цієї самоуправлінської технології в діяльності органів самоорганізації населення та органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Публічне управління : термінол. Слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. Ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. URL: https://e-pidruchniki.com/book/15_pyblichne_ypravlinnya_terminologichnii_slovník (дата звернення: 11.05.2026).
2. Соціократія 3.0 : URL: <https://sociocracy30.org/> (дата звернення: 25.05.2026).

УДК 347.731.1:004(477)«364»:061.1ЕС

Радміла МІРКІНА,

магістрантка кафедри економіки та публічного управління
за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України супроводжується модернізацією системи публічного управління на засадах цифровізації, що є однією з важливих умов інтеграції до Європейського Союзу. Розвиток цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади покликаний сприяти формуванню ефективної, антикорупційної, сервісно орієнтованої системи публічного управління та адміністрування.

Важливим напрямом цифрової трансформації держави є модернізація фінансово-економічного сектору. Цей процес ґрунтується на потужних правових підвалинах, що складають норми європейського права та національного законодавства України [4]. Так, відповідно до європейських



директив 2014/65/EU про ринки фінансових інструментів (MiFID II) та Регламенту ЄС № 600/2014 Європейського Парламенту та Ради про ринки фінансових інструментів (MiFIR), Україна поступово переходить до використання цифрових конкурентних механізмів реалізації державних активів, що проявляється у впровадженні аукціонних процедур у сферах приватизації, надрокористування та обігу окремих видів майна.

Спеціальні закони України закріплюють застосування обов'язкових аукціонних процедур у таких напрямках, як:

- реалізація через електронні аукціони об'єктів державного і комунального майна [2, с. 15];
- надання через аукціони спеціальних дозволів надрокористувачу на право тимчасового користування ділянкою надр з метою видобування нафти і газу [1, с. 16];
- продаж через електронні аукціони необробленої деревини [3].

Цифровізація біржової інфраструктури є складником цифрової трансформації економічного управління держави. У сучасних умовах товарні біржі постають не лише комерційними майданчиками, а й дієвим додатковим інструментом реалізації економічної політики держави. Вони слугують для формування об'єктивних ринкових індикаторів, установлення та регулювання прозорих цін на стратегічні ресурси, а також формують масиви даних, що дозволяють державі здійснювати ефективне стратегічне планування розвитку промисловості та управління дефіцитними секторами економіки. Наприклад, задля створення національного бенчмарку на необроблену деревину та підвищення рівня прозорості ринку ТОВ «Українська універсальна біржа» на своєму офіційному веб порталі розраховує і публікує щомісячні та тижневі індекси цін на круглі лісоматеріали та деревину дров'яну на основі даних, одержаних за результатами біржових торгів [6].

Розбудова та впровадження ліцензованих електронних торгових систем (ЕТС) забезпечують можливість здійснення моніторингу, нагляду та контролю з боку уповноважених державних регуляторів. Зокрема, товарна біржа може почати функціонувати лише після того, як Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку зареєструє її правила торгівлі, що мають відповідати державним стандартам прозорості. Закон України «Про товарні біржі» покладає на біржі обов'язок здійснювати контроль за виконанням учасниками торгів взятих на себе зобов'язань за договорами купівлі-продажу, а також звітувати перед регулятором про результати



такого контролю [5].

У зв'язку з цифровізацією державних реєстрів та впровадженням електронного документообігу суттєво зросли можливості бірж щодо здійснення моніторингу виконання біржових контрактів.

Так, наприклад, активізація моніторингу у сфері реалізації необробленої деревини через аукціони розпочалася 2021 року після налагодження взаємодії між операторами організованих ринків та ДП «ЛПАЦ» – адміністратором Єдиної державної системи електронного обліку деревини (ЄДСЕОД). Інтеграція та обмін інформацією між ЕТС товарних бірж і ЄДСЕОД надали можливість оперативно виявляти порушення, пов'язані з невиконанням або неналежним виконанням біржових договорів у частині поставки деревини. Практика роботи свідчить, що така цифрова взаємодія сприяє мінімізації ризиків маніпуляцій, тіньових схем та недобросовісної поведінки учасників ринку, а також забезпечує підвищення прозорості біржових операцій, простежуваності руху стратегічної сировини та ефективності державного контролю у сфері обігу природних ресурсів

Поряд із державним контролем, цифровізація ринків капіталу та товарних ринків передбачає надання саморегулювних функцій безпосереднім суб'єктам господарських відносин.

Надання державою операторам організованого товарного ринку окремих функцій саморегулювання господарської діяльності зумовлює не лише право, а й обов'язок товарних бірж забезпечувати належну організацію та функціонування ЕТС. У межах цього процесу біржа організує електронний документообіг між власне біржою, учасниками біржових торгів, операторами поставки через засоби системи електронного документообігу із застосуванням кваліфікаційного електронного підпису (КЕП), удосконаленого електронного підпису (УЕП) та аналогу власноручного підпису (АВП). При цьому вона є посередником в прийнятті, передаванні (доставці), зберіганні, перевірці цілісності та створенні електронних документів.

Одним із елементів забезпечення належної організації та функціонування ЕТС є проведення безоплатного обов'язкового навчання та інструктажу уповноважених осіб членів біржі, які здійснюють операції через ЕТС біржі. У практичній площині учасниками таких навчань, зокрема з боку державних підприємств, постають керівники підприємств або посадові особи, уповноважені на здійснення біржових операцій та участь у торгах через електронну торгову систему.



Функціонування ЕТС передбачає знання спеціальних технічних та процедурних навичок, зокрема щодо порядку подання заявок, укладення біржових контрактів, проходження процедур верифікації, електронної ідентифікації та використання кваліфікованого електронного підпису. У цьому контексті навчальна діяльність біржі постає складником механізму публічного контролю та забезпечення належного функціонування організованого товарного ринку.

Після навчання особа, яка має намір здійснювати брокерську діяльність, складає іспит та отримує сертифікат. Строк дії цього документа становить один рік. Навчання брокерів сприяє належній професійній підготовці щодо дотримання правил біржової торгівлі, вимог законодавства, а також принципів прозорості, добросовісної конкуренції та недопущення маніпулювання на організованому ринку.

Такий підхід відповідає сучасній європейській практиці, коли держава здійснює нормативне регулювання, нагляд і контроль, тоді як безпосереднє технологічне забезпечення функціонування ринку реалізується професійними учасниками ринку. У результаті держава отримує можливість забезпечувати прозорий та контрольований механізм реалізації стратегічних ресурсів, не створюючи окремі державні цифрові платформи за рахунок бюджетного фінансування.

Уважаємо, що дальший розвиток цифровізації публічного управління в Україні має бути спрямовано на повну інтеграцію до Єдиного цифрового ринку ЄС, що передбачає взаємне визнання електронних довірчих послуг, транскордонний обмін даними, імплементацію міжнародного законодавства та забезпечення відповідності європейським стандартам захисту інформації (зокрема директиві NIS2).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про надра: Кодекс України від 27 липня 1994 № 132/ 94-ВР; редакція від 17.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 25.05.2026)
2. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України від 18.01.2018 № 2269-VIII; редакція від 01.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text> (дата звернення 25.05.2026)
3. Про реалізацію експериментального проекту щодо проведення електронних аукціонів з продажу необробленої деревини: Постанова КМУ



від 04.12.2019 № 1178; зі змінами від 09.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.05.2026).

4. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1351-2024-р від 31.12.2024; редакція від 14.07.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1351-2024-%D1%80> (дата звернення: 15.05.2026)

5. Про товарні біржі: Закон України від 10.12.1991 № 1956-XII; редакція від 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (дата звернення 25.05.2026)

6. Тижневі та місячні індекси на необроблену деревину. *Українська Універсальна Біржа: Інтернет-сайт*. URL: <https://www.uub.com.ua/indeksy/tyzhnevi-ta-misyachni-indeksy-na-neobroblenu-derevynu/> (дата звернення 25.05.2026)

УДК 336.14:004:35.07(477):339.923(4)

Денис МОРОЗОВ,

аспірант третього курсу

кафедри публічного управління і проєктного менеджменту,

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології,

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,

м. Київ, Україна

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ПРОЗОРОСТІ

Ефективне управління бюджетом в умовах війни та повоєнного відновлення є базовою умовою виживання та стабільності держави. Нині, коли Україна активно рухається до членства в ЄС, адаптація нашої фінансової системи до європейських стандартів стає обов'язковою. Однією із ключових вимог західних партнерів та інституцій є фінансова прозорість – тобто реальна відкритість, зрозумілість та підзвітність процесів розподілу і використання кожної гривні публічних коштів.

Наявні інструменти управління бюджетом уже не справляються з новими викликами щодо швидкості ухвалення рішень та антикорупційного



моніторингу. Потрібна повна цифрова трансформація бюджетного процесу. Проте зараз цифровізація публічних фінансів в Україні відбувається фрагментарно: автоматизуються окремі відомчі функції чи створюються ізольовані реєстри, проте відсутня єдина цілісна екосистема.

Саме тому виникає гостра потреба у формуванні системного науково-методичного підходу. Цифровізація бюджету має розглядатися не просто як закупівля нового програмного забезпечення чи переведення паперів в електронний вигляд, а як створення методологічної бази, що забезпечить наскрізну прозорість, автоматичний контроль та відкритість фінансових даних для суспільства й міжнародних донорів.

Наукова проблема полягає в існуванні явного протиріччя між високим темпом розроблення окремих цифрових інструментів у сфері публічних фінансів та відсутністю єдиної методологічної основи для їх інтеграції в цілісну бюджетну систему. Більшість наявних рішень автоматизують лише локальні завдання (наприклад, подання звітності чи реєстрацію зобов'язань), проте не забезпечують наскрізної прозорості та аналітики на всіх етапах – від планування до оцінки ефективності бюджетних програм.

Крім того, залишається нерозв'язаним питання методичного поєднання технологічних вимог цифровізації (сумісність баз даних, автоматизація контролю) із суто управлінськими принципами європейського зразка (прозорість, підзвітність, партисипація). На практиці це призводить до того, що відкриті дані часто є фрагментарними, складними для аналізу суспільством і не інтегрованими в єдиний контур управління державними фінансами.

Таким чином, постає завдання теоретичного обґрунтування та розроблення комплексного науково-методичного підходу, що дозволить перетворити цифровізацію бюджетної системи з набору розрізнених сервісів на системний механізм забезпечення фінансової прозорості за стандартами ЄС.

Еволюція підходів до організації бюджетного процесу безпосередньо відбиває трансформацію публічного управління. Традиційна модель бюджетування, заснована на ієрархічній координації та паперовому документообігу, послідовно поступається програмно-цільовій системі, орієнтованій на результат. Розвиток інформаційних технологій дозволив автоматизувати процедури й перейти до електронно-адміністративного етапу. На сучасному ж етапі формується даноцентрична модель управління



бюджетом, де ключовим ресурсом стають інтегровані масиви даних (Big Data) та прогнозна аналітика в реальному часі [1].

Цифровізація змінює саму логіку бюджетного циклу, перетворюючи його з лінійної послідовності на інтегровану цифрову екосистему з постійним інформаційним зворотним зв'язком. Використання централізованих казначейських систем та їх інтеграція з реєстрами державних закупівель і податковими базами дозволяє аналізувати повний цикл використання коштів – від планування до фактичної реалізації проєктів[1].

Аналіз глобальних тенденцій цифрової модернізації за період 2015-2024 рр. (на основі даних Open Budget Survey, UN E-Government Survey, OECD та World Bank) вказує на важливу інституційну закономірність. Порівняння досвіду країн із різними моделями управління (Україна, Грузія, Швеція, Республіка Корея) виявляє відсутність прямої кореляції між загальним рівнем цифровізації державного сектору (індекс EGDI) та реальним рівнем бюджетної відкритості (індекс OBI) [2].

Наприклад, Україна в період 2016-2024 рр. демонструвала стабільне зростання індексу EGDI з 0,6165 до 0,8093, що підтверджує стрімкий розвиток цифрової інфраструктури. Проте показник відкритості бюджету (OBI) після поступового зростання до 65 балів 2021 року суттєво знизився до 38 балів 2023 року через виклики воєнного стану та обмеження в оприлюдненні документів. Для порівняння, Грузія та Швеція утримують стабільно високі показники OBI (85-87 балів) завдяки процедурній регулярності звітності. Це доводить, що розвинена технологічна інфраструктура сама по собі не гарантує автоматичної відкритості без нормативно закріпленої інституційної дисципліни та регулярного оприлюднення фінансових документів.

У міжнародній практиці прикладом такої інтеграції є система *dBrain* (Республіка Корея) – фінансова платформа повного циклу, що об'єднує планування, виконання та моніторинг в єдиному контурі. В українських реаліях функціональним елементом такої системи є Єдиний вебпортал використання публічних коштів *Spending*, що забезпечує відкритий публічний доступ до казначейських транзакцій.

Попри очевидні успіхи, цифрова трансформація виявляє низку науково-практичних проблем:



1. **Інституційна фрагментарність:** розмежування повноважень між відомствами та несинхронність цифрових ініціатив призводять до формування ізольованих інформаційних контурів.

2. **Нормативна неузгодженість:** бюджетне законодавство часто відстає від алгоритмічних процедур аналізу даних та автоматизованого ризикоорієнтованого контролю.

3. **Кіберризики та стандартизація:** концентрація даних на єдиних платформах потребує посилення кіберстійкості інфраструктури, а обмежена сумісність реєстрів ускладнюють формування консолідованої аналітики [1].

Цифрова трансформація бюджетного процесу є не просто технічним оновленням, а системною зміною управлінської моделі в бік даноцентричного підходу. Дослідження підтверджує, що технологічна модернізація без правової та процедурної синхронізації не здатна забезпечити стале підвищення ефективності.

Формування цілісної моделі вимагає створення інтегрованої бюджетної платформи повного циклу, нормативного закріплення цифрових стандартів відкритості та впровадження методів прогнозної аналітики. Перспективи дальших досліджень полягають у розробленні конкретних індикаторів цифрової зрілості бюджетного процесу та методик кількісного оцінювання впливу ІТ-інструментів на результативність бюджетних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Androniceanu A. The new trends of digital transformation and artificial intelligence in public administration. *Revista Administratie si Management Public (RAMP)*. 2023. № 40. P. 147–155. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1231420> (дата звернення: 22.05.2026).

2. Open Budget Survey 2023 Data Tables / International Budget Partnership. 2024. URL: <https://internationalbudget.org/sites/default/files/2024-05/IBP-OBS-Data-Tables-2023.pdf> (дата звернення: 22.05.2026).

3. Кужелєв М., Нечипоренко А. Цифрова трансформація бюджетної системи України: стан, виклики та перспективи. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 376–384. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0333>.



УДК 314.7:332.1(477)

Лариса МОСОРА,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Міграційна привабливість регіонів є одним із ключових індикаторів соціально-економічного розвитку територій, рівня добробуту населення, доступу до потрібних ресурсів і послуг, а також ефективності реалізації державної регіональної політики. Актуальність цієї тематики зумовлено потребою в більш ґрунтовному аналізі просторового розподілу міграційних потоків, що дозволяє визначати особливості та механізми переміщення людського капіталу між різними регіонами країни.

В умовах тривалих внутрішніх міграційних процесів, спричинених воєнними подіями, економічною нерівномірністю розвитку територій і трансформацією пріоритетів на ринку праці, виникають нові тенденції в розвитку міграції населення. Дослідження особливостей формування міграційної привабливості регіонів України дає можливість виявити чинники, що позитивно впливають на демографічний та економічний розвиток окремих територій або, навпаки, обмежують їх потенціал.

Аналіз міграційної привабливості регіонів базується на комплексному міждисциплінарному підході, що охоплює положення економічної теорії, соціології, демографії, географії та політичної науки. У наукових працях міграційна привабливість визначається як спроможність певної території залучати населення завдяки сприятливим умовам життя, можливостям працевлаштування, доступності соціальних послуг, безпеці та перспективам особистісного й професійного розвитку. Вона вважається одним із визначальних чинників переміщення населення з менш розвинених територій до регіонів із вищим рівнем економічного та соціального розвитку. Формування міграційної привабливості є результатом впливу комплексу об'єктивних і суб'єктивних чинників, які визначають уявлення



потенційних мігрантів щодо доцільності переїзду до конкретного регіону[2].

Серед основних теоретичних підходів до вивчення міграційної привабливості варто виокремити теорію «push-pull» чинників, запропоновану Е. Лі, відповідно до якої міграційні процеси пов'язані з системою чинників відштовхування та притягування [3]. До перших належать економічна нестабільність, безробіття, соціальні конфлікти чи низький рівень життя, тоді як чинники притягування пов'язані з кращими умовами праці, вищими доходами, розвинутою інфраструктурою та безпечним середовищем^о[1].

У системі регіонального розвитку міграційна привабливість тісно пов'язана з такими показниками, як рівень та якість життя населення, економічна конкурентоспроможність регіону, стан соціальної сфери та ефективність надання публічних послуг. Важливе значення мають також інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, розвиток транспортної інфраструктури, екологічна ситуація, рівень громадської безпеки та соціальної стабільності.

Для України в сучасних умовах особливої ваги набувають додаткові чинники, пов'язані зі збройним конфліктом і масштабними внутрішніми переміщеннями населення. До них належать безпекова ситуація в регіоні, наявність або відсутність посиленних бойових дій, державна політика щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб, доступ до гуманітарної допомоги, стан ринку житла та можливості соціальної інтеграції ВПО. Отже, дослідження міграційної привабливості регіонів потребує врахування не лише класичних теоретичних підходів, а й сучасних соціально-економічних і суспільно-політичних умов розвитку держави.

Таким чином, формування міграційної привабливості регіонів України в сучасних умовах залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що взаємодіють у складному соціально-економічному та політичному середовищі. Дальший процес посилення міграційної привабливості регіонів визначається низкою актуальних тенденцій і викликів.

1. Реформування адміністративно-територіальної системи. Процеси децентралізації та створення фінансово й організаційно спроможних громад відкривають нові перспективи для розвитку регіонів, зміцнення місцевого самоврядування та залучення інвестиційних ресурсів. Це сприяє формуванню конкурентних переваг територій, що можуть залучати



населення завдяки поліпшенню інфраструктури, підвищенню рівня життя та якості надання послуг. Водночас громади, що повільніше розвиваються і значно залежать від дотацій держави, не можуть ефективно конкурувати з іншими громадами та створювати умови для розвитку власної привабливості. Це впливає і на рівень залученості різних груп мігрантів до цих громад.

2. Війна та безпековий чинник. Тривалі воєнні дії суттєво вплинули на міграційні процеси в Україні, спричинивши формування нових центрів міграційної привабливості переважно в західних і центральних областях. Перспективи розвитку цих територій пов'язано з потребою відбудови постраждалих регіонів, що створює нові можливості для інвестування, працевлаштування та активізації внутрішньої мобільності населення. Водночас цей процес супроводжується значними викликами, серед яких перевантаження соціальної інфраструктури громад, що приймають, потреба забезпечення ВПО житлом, медичними та освітніми послугами. У таких умовах важливого значення набуває узгоджена взаємодія центральної та місцевої влади для створення умов, що сприятимуть не лише підтримці внутрішньо переміщених осіб, а й довгостроковому розвитку територій.

3. Економічні зміни та розвиток інноваційних галузей. Поліпшення бізнес-середовища, розвиток ІТ-сектору, аграрних технологій, альтернативної енергетики та інших перспективних сфер створюють сприятливі умови для залучення мігрантів, насамперед молоді та висококваліфікованих спеціалістів. Регіони, що вкладають ресурси в модернізацію виробництва та інфраструктури, посилюють власну конкурентоспроможність на ринку праці. Інноваційний розвиток сприяє створенню нових робочих місць із належними умовами праці, що допомагає утримувати населення та залучати нових мешканців. Зростання потреби в кваліфікованих працівниках стимулює вдосконалення системи освіти й професійної підготовки відповідно до сучасних вимог ринку праці. Таким чином, регіони, що активно впроваджують технологічні та екологічні інновації, формують основу для стабільного економічного розвитку та підвищення власної міграційної привабливості.

4. Соціальна інфраструктура та рівень життя населення. Важливими чинниками вибору регіону для проживання стають розвиток системи охорони здоров'я, освіти, культурної та спортивної інфраструктури, а також екологічна безпека. Інвестування у ці сфери сприяє створенню комфортних умов для життя та інтеграції мігрантів. Підвищення якості соціальних



послуг позитивно впливає на соціальну згуртованість громад і знижує рівень напруженості в суспільстві, що є особливо важливим для адаптації новоприбулого населення. Доступ до якісної освіти та медичних послуг не лише поліпшує життєві стандарти, а й формує довгострокову мотивацію до проживання та працевлаштування в певному регіоні.

5. Цифровізація та розвиток транспортної мережі. Поширення цифрових технологій і вдосконалення транспортного сполучення між регіонами сприяють зменшенню бар'єрів для міграції та швидшій інтеграції мігрантів у місцеві громади. Використання цифрових сервісів спрощує доступ населення до адміністративних послуг, освіти, ринку праці та соціальної підтримки. Крім того, розвиток цифрової інфраструктури створює можливості для дистанційної зайнятості та онлайн-освіти, що розширює перспективи професійної реалізації незалежно від місця проживання. Поліпшення транспортної системи забезпечує більш швидке та комфортне пересування населення, підвищуючи його мобільність та сприяючи економічній інтеграції регіонів. Сукупно ці процеси сприяють формуванню відкритих до інновацій регіональних спільнот і підсилюють загальну міграційну привабливість територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Роговенко О. В. Теорії міграції: соціально-трудоий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2021. № 54. Т. 1. С. 102-105.
2. Толуб'як В. С., Мосора Л. С. Роль держави у формуванні міграційної привабливості регіонів України. *Держава та регіони. Сер.: Державне управління*. 2018. № 4(64). С. 167-174.
3. Lee E. Theory of Migration. *Demography*. 1966. Vol. 3. № 1. Pp. 47-57.
URL: https://www.jstor.org/stable/2060063?seq=%201#page_scan_tab_content



УДК 35.08:005.584.1(100):342.9(477)

Марина НАЗАРЕНКО,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УКРАЇНСЬКИХ УМОВ

Грунтовне наукове осмислення проблематики конфлікту інтересів розпочалося наприкінці ХХ століття. Урегулювання конфлікту інтересів стало предметом уваги численних міжнародних нормативно-правових актів. Зокрема, ця проблема віднайшла віддзеркалення в Міжнародному кодексі поведінки державних посадових осіб, ухваленому ООН 1996 року, Європейському кодексі поведінки для місцевих і регіональних виборних представників Ради Європи (1999 р.), Модельному кодексі поведінки державних службовців Ради Європи (2000 р.), Настановах Організації економічного співробітництва та розвитку щодо врегулювання конфлікту інтересів на державній службі (2003 р.), а також у національних етичних та антикорупційних кодексах багатьох держав світу [2, с. 107].

У більшості демократичних і правових держав запобігання конфлікту інтересів розглядається як один із ключових напрямів протидії корупції, зокрема в системі органів публічної влади. На думку Т. Василевської, упродовж ХХ століття здійснювалися численні спроби обмежити вплив бюрократії шляхом жорсткої регламентації діяльності службовців на основі раціонально-правових норм. Проте корупційні скандали та зниження рівня суспільної довіри до державного апарату засвідчили неможливість повного усунення конфлікту інтересів виключно правовими засобами. Нині загальновизнаним є підхід, відповідно до якого конфлікт інтересів є невід'ємним елементом системи державного управління, оскільки приватні інтереси посадових осіб не можуть бути повністю усунуті навіть за умови пріоритетності суспільного інтересу. Саме тому сучасні міжнародні практики зорієнтовано не на повну заборону конфлікту інтересів, а на його



своєчасне виявлення, регулювання та мінімізацію негативних наслідків [2, с. 111–112].

Міжнародна дискусія щодо врегулювання конфлікту інтересів активізувалася після завершення Другої світової війни. Одним із перших міжнародних антикорупційних документів у цій сфері став Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб, затверджений резолюцією Генеральної Асамблеї ООН № 51/59 від 12 грудня 1996 року. Документ містить визначення конфлікту інтересів, його основні ознаки та інструменти врегулювання [4, с. 8].

Важливе значення у сфері запобігання конфлікту інтересів має Конвенція ООН проти корупції, що закріплює принципи прозорості, доброчесності та стандартизації діяльності публічних службовців. Конвенція зобов'язує держави-учасниці впроваджувати стандарти поведінки посадових осіб, кодифікувати норми у сфері державних закупівель та управління державними фінансами, а також посилювати взаємодію з приватним сектором [4, с. 9]. У документі окремо наголошується, що неврегульований конфлікт інтересів може спричиняти такі правопорушення, як зловживання владою, незаконне збагачення, неправомірне привласнення майна чи перешкоджання здійсненню правосуддя.

Попри наявність широкого спектра міжнародних механізмів, ідентифікація та врегулювання конфлікту інтересів залишається складним завданням. У багатьох країнах проблема часто зводиться до формального застосування механізмів декларування або контролю, що створює лише видимість ефективного регулювання. Насправді ж приватні інтереси посадових осіб нерідко продовжують впливати на ухвалення управлінських рішень [4, с. 9].

Як зазначає Ярослав Берназюк, у багатьох державах механізми запобігання конфлікту інтересів закріплені на конституційному рівні або в спеціальному законодавстві [1, с. 15]. Для України особливо цікавим є досвід Франції, де поняття «незаконне отримання вигоди внаслідок конфлікту інтересів» визнається кримінальним правопорушенням і передбачає сувору юридичну відповідальність, уключаючи позбавлення волі та значні штрафи [3, с. 11-12]. В українських умовах це сприятиме зменшенню випадків формального відношення до вимог антикорупційного законодавства та посиленню персональної відповідальності посадових осіб.



У Великій Британії врегулювання конфлікту інтересів спрямоване насамперед на підтримання довіри суспільства до державних інституцій та політичної системи. Потенційні або реальні конфлікти інтересів розглядаються як чинники, що створюють високі корупційні ризики та негативно впливають на демократичні процеси [3, с. 12].

Більшість держав світу ухвалили спеціальні нормативно-правові акти, спрямовані на запобігання конфлікту інтересів у публічному секторі. Якщо перші підходи до його врегулювання базувалися переважно на кримінальному законодавстві, то з другої половини XX століття акцент змістився на адміністративно-етичні механізми, зокрема кодекси поведінки, дисциплінарну відповідальність, декларування інтересів, навчання та антикорупційний моніторинг [2, с. 112].

У країнах Європейського Союзу підходи до регулювання конфлікту інтересів суттєво відрізняються. У нових державах-членах ЄС, зокрема в Латвії та Болгарії, законодавство характеризується високим рівнем деталізації, тоді як у країнах Скандинавії переважає принципове регулювання, що базується на етичних стандартах і довірі до інституцій. У більшості європейських держав, поряд із законодавчими механізмами, важливу роль відіграють інструменти навчання, консультування, підвищення кваліфікації та формування культури доброчесності.

Серед ефективних міжнародних практик важливе місце посідає декларування приватних інтересів, особливо пов'язаних із контрактними чи корпоративними зобов'язаннями. Подібні механізми застосовуються, зокрема, у Португалії та Іспанії [1]. Для України це особливо актуально в умовах поширених випадків переходу посадовців між державним та приватним секторами, що створює ризики лобізму та прихованого впливу на ухвалення рішень.

Показовим також є досвід Грузії, де реформування системи державного реєстру передбачало чітке розмежування повноважень між органами влади, що дозволило мінімізувати ризики виникнення конфлікту інтересів [1]. Саме усунення дублювання функцій, оптимізація управлінських процесів і прозорий розподіл компетенцій сприятимуть мінімізації корупційних ризиків та можливостей для виникнення конфлікту інтересів в Українській державі.

Сучасні міжнародні підходи свідчать про поступовий перехід від суто каральної моделі до комплексної системи управління конфліктом інтересів, що ґрунтується на принципах прозорості, доброчесності, професійної етики



та превентивного контролю. Таким чином, сучасні механізми запобігання конфлікту інтересів орієнтовані не лише на покарання за порушення, а насамперед на формування належної етичної поведінки публічних службовців через навчання, кодекси поведінки, моніторинг і розвиток інституційної культури доброчесності.

Невирішеність цього важливого питання впливає на формування думки громадськості щодо того чи іншого органу публічної влади, негативно впливає на професійний та соціальний клімат в самій організації і може привести як до адміністративного правопорушення, так і до злочину [5]. Саме тому, у цьому контексті, для України актуальним є запровадження систематичного навчання державних службовців з питань доброчесності, професійної етики та врегулювання конфлікту інтересів. Такі заходи мають стати обов'язковим складником підвищення кваліфікації публічних службовців.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду запобігання та врегулювання конфлікту інтересів до українських реалій потребує комплексного підходу, що поєднуватиме вдосконалення законодавства, розвиток інституційної спроможності органів влади та формування культури доброчесності у сфері публічного управління. Міжнародна практика демонструє, що ефективне управління конфліктом інтересів не може обмежуватися лише формальними заборонами чи декларативними нормами, а повинно базуватися на системі превентивних, організаційних та етичних механізмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берназюк Я. О. Механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів: вітчизняні реалії та зарубіжний досвід. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2 (78), 11-19. 2017. URL: <https://journal.lduvs.lg.ua/index.php/journal/article/view/263>
2. Василевська Т. Е. Конфлікт інтересів на державній службі: етичні аспекти. *Науково-інформаційний вісник. Академії національної безпеки*, 2014. № 1. С. 106–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb_2014_1_9
3. Кардона Ф. Вирішення конфлікту інтересів у державному секторі. *Centre for Integrity in the Defence Sector*, 2015. URL: [file:///C:/Users/38097/Downloads/GGG_%232_\(UKR\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/38097/Downloads/GGG_%232_(UKR)%20(1).pdf)
4. Назаренко М. Причини та передумови виникнення конфлікту



інтересів в органах публічної влади в умовах сучасних викликів. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 2023. № 29. С. 298–301. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289702>

УДК 339.92:351(477)

Павло НЕСЕНЕНКО,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

Тетяна ШВЕДЕНКО,

здобувачка магістерського рівня вищої освіти
факультету економіки та управління підприємництвом
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ ДЕРЖАВНОСТІ

Європейська інтеграція України розглядається як системний процес інституційного, правового та економічного наближення держави до стандартів Європейського Союзу, що передбачає виконання політичних і економічних критеріїв членства [1]. В умовах набуття статусу країни-кандидата та посилення зовнішніх і внутрішніх викликів актуалізується потреба в об'єктивному оцінюванні рівня відповідності національних інституцій вимогам ЄС, передусім у сферах верховенства права, протидії корупції та забезпечення макроекономічної стабільності [2; 3].

Рівень просування держави до членства в Європейському Союзі визначається ступенем відповідності політичним, правовим та економічним критеріям, закріпленим у Копенгагенських умовах вступу [1]. До ключових чинників, що характеризують стан євроінтеграційної готовності України, належать стабільність демократичних інституцій, забезпечення верховенства права, ефективність антикорупційних механізмів, спроможність системи правосуддя гарантувати захист прав і свобод громадян, прозорість державного управління, безпечність правового середовища, а також макроекономічна стійкість державних фінансів.



Сукупність зазначених складників формує інституційний фундамент адаптації України до правового простору Європейського Союзу та визначає темпи її інтеграційного просування. У цьому контексті показники індексу верховенства права та індексу сприйняття корупції постають базовими інструментами оцінки інституційної готовності держави до інтеграції в європейський правовий простір. Індекс верховенства права, що розраховується організацією World Justice Project [4], побудовано на багатовимірній системі оцінювання та охоплює вісім чинників: обмеження владних повноважень, відсутність корупції, відкритість уряду, фундаментальні права, порядок і безпеку, дотримання регуляторних норм, цивільне та кримінальне правосуддя. Оцінювання здійснюється на основі більш як 500 змінних, отриманих шляхом опитування домогосподарств і фахових респондентів, що дає змогу вимірювати не лише формальне існування правових норм, а й практику їх застосування.

Значення індексу коливаються в межах від 0 до 1. Показники, близькі до 0, віддзеркалюють низький рівень ефективності правових інституцій, обмежену незалежність судової системи та недостатню результативність правозастосування, тоді як показники, наближені до 1, свідчать про високий рівень верховенства права, стабільність функціонування державних інституцій та ефективність механізмів забезпечення прав і свобод громадян.

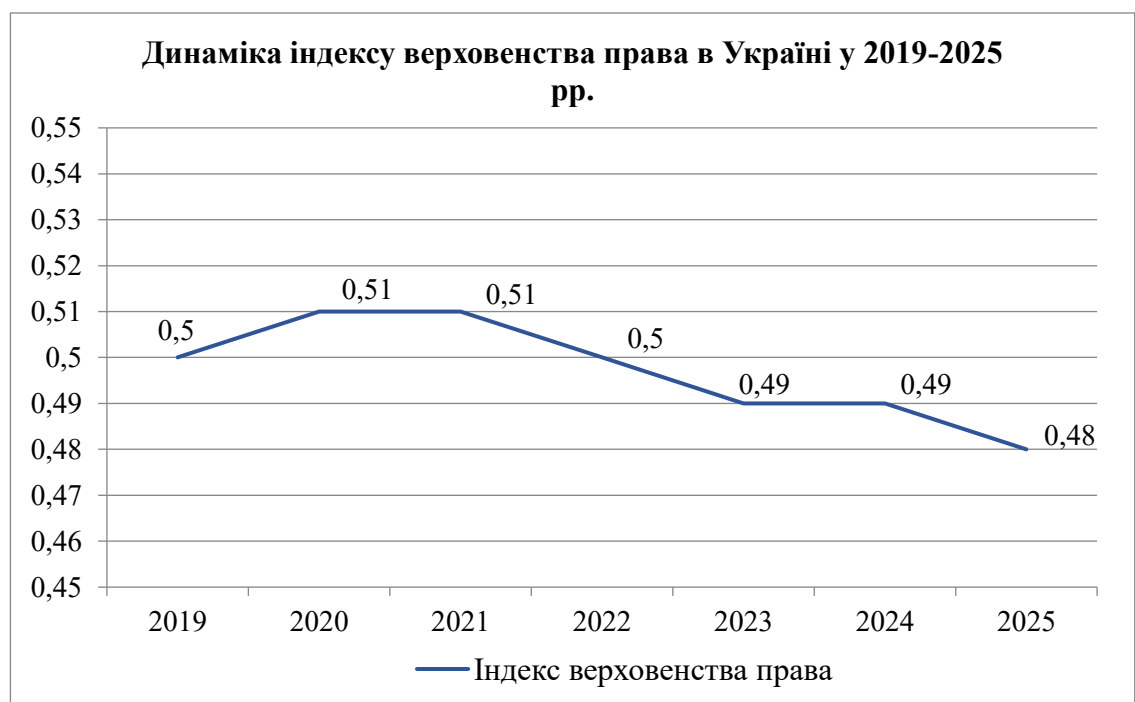


Рис. 1. Динаміка індексу верховенства права в Україні в 2019-2025 рр.
Джерело: складено авторами за даними [4]



Подана динаміка індексу верховенства права фіксує короткий період поліпшення на межі 2020-2021 рр., після чого траєкторія змінилася: 2022 р. індекс знизився до 0,50, у 2023 р. – до 0,49, 2024 р. залишився на рівні 0,49, а 2025 р. опустився до 0,48. Ця динаміка не зводиться до механічного зменшення інтегрального балу; вона відбиває звуження здатності інституцій забезпечувати стабільний рівень правової передбачуваності в умовах тривалого воєнного тиску.

Найзмістовніше цей процес розкривається через факторну структуру індексу за 2024 рік. Сильніші позиції України зосереджено в площині відкритості уряду – 0,56, захисту фундаментальних прав – 0,59, а також цивільного правосуддя – 0,53. З цього можна зробити висновок, що, попри ризики безпеки, держава зберігає відносно високий рівень інституційної відкритості, доступу до публічної інформації та базових правових гарантій, перевищуючи показники низки країн із подібним рівнем доходу.

Водночас найслабші показники стосуються відсутності корупції – 0,34, дотримання регуляторних норм – 0,43 та кримінального правосуддя – 0,37; окремо вирізняється чинник порядку й безпеки, що становить 0,62, проте має низьку рангову позицію через загальний вплив війни на безпеку [4]. Загальне зниження інтегрального балу після 2021 року пояснюється не одночасною деградацією всіх складників, а тим, що позитивні результати у сфері відкритості влади та захисту прав людини не змогли компенсувати втрати у сфері антикорупційної спроможності, правозастосування, кримінальної юстиції та безпекової стабільності. Падіння показників у 2022-2025 рр. зумовлено насамперед повномасштабною війною, що спричинила зміну пріоритетів державної політики, посилила надзвичайний режим у багатьох сегментах урядування, ускладнила доступ до правосуддя для частини населення, створила додаткове навантаження на правоохоронну систему та звузила ресурсну базу для системного відновлення судової інфраструктури. У такій ситуації верховенство права перестає бути лише юридичною категорією й стає ключовим показником здатності держави підтримувати інституційну рівновагу за умов масштабного зовнішнього шоку.

Корупційний індекс Transparency International детальніше відбиває показник сприйняття корупції в державному секторі за шкалою від 0 до 100, де 0 відповідає максимально корумпованому середовищу, а 100 – найвищому рівню чистоти публічного управління. Оцінка формується на основі щонайменше трьох джерел із сукупності 13 міжнародних опитувань



й експертних досліджень, а результати ранжуються серед усіх країн і територій світу [5]. Такий підхід дозволяє не лише вимірювати формальний стан антикорупційної політики, а й оцінювати реальне сприйняття корупції серед фахівців та громадян, що є важливим індикатором інституційної готовності України до інтеграції в європейський правовий простір.

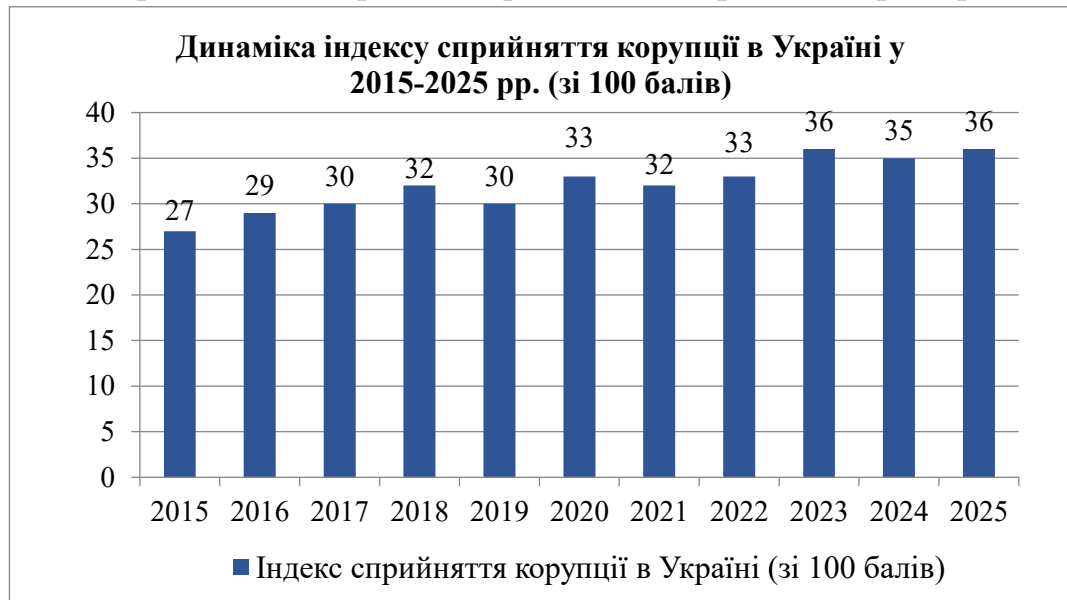


Рис. 2. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні у 2015–2025 рр.
(зі 100 балів)

Джерело: складено авторами за даними [5].

Зміна значень індексу сприйняття корупції демонструє поступове поліпшення ефективності антикорупційної політики України в довгостроковій перспективі. За період з 2015 до 2025 року позиція країни в світовому рейтингу піднялася зі 130 місця серед 168 країн 2015 року до 104 місця серед 182 країн 2025 року, що свідчить про поступове підвищення міжнародної оцінки спроможності держави протидіяти корупції [5]. Такі результати вказують на певний прогрес у реформуванні державного управління та створюють умови для дальшого наближення України до стандартів Європейського Союзу.

Зростання значень індексу упродовж досліджуваного періоду зумовлене створенням спеціалізованих антикорупційних інституцій, запровадженням електронного декларування доходів посадових осіб, розвитком системи електронних державних закупівель та розширенням доступу громадян до публічної інформації. Водночас коливання показників 2019 та 2024 року віддзеркалюють збереження структурних проблем у функціонуванні судової системи та недостатню ефективність механізмів притягнення до відповідальності за корупційні правопорушення. Попри



позитивну динаміку, рівень індексу залишається нижчим за середні показники країн Європейського Союзу, що обмежує темпи інституційного зближення України з європейським правовим середовищем [5].

Порівняльний аналіз динаміки індексу верховенства права та індексу сприйняття корупції свідчить про нерівномірність трансформації інституційного середовища України. Поступове підвищення оцінок антикорупційної політики не супроводжується пропорційним зміцненням інших ключових складників правової системи, що підтверджується зниженням інтегрального значення індексу верховенства права після 2021 року. Така асиметрія реформ наголошує на нагальній потребі у комплексному вдосконаленні механізмів правозастосування, підвищенні ефективності кримінальної юстиції та забезпеченні стабільності функціонування регуляторного середовища, що є критично важливим для дальшої адаптації України до стандартів Європейського Союзу.

Важливим чинником, що визначає темпи євроінтеграційного просування України, залишається стан державних фінансів. За даними Міжнародного валютного фонду, рівень валового державного боргу України у відсотках до валового внутрішнього продукту перевищує 100%, що свідчить про значне боргове навантаження на сектор державного управління та обмежує можливості фінансування структурних реформ за рахунок внутрішніх ресурсів [6]. Висока частка державного боргу в структурі ВВП посилює залежність економіки від зовнішніх джерел фінансування та ускладнює реалізацію довгострокових програм інституційної модернізації, потрібних для виконання критеріїв членства в Європейському Союзі, і водночас стримує темпи інтеграційного наближення держави до європейських стандартів. Отже, аналіз динаміки індексу верховенства права, індексу сприйняття корупції та показників державного боргу України свідчить про одночасний вплив правових і економічних обмежень на процес європейської інтеграції. Попри поступове підвищення міжнародних оцінок ефективності антикорупційної політики та збереження базових демократичних інституцій, окремі складники правової системи, такі як кримінальна юстиція, дотримання регуляторних норм та антикорупційна спроможність, відстають від вимог Європейського Союзу. Сильні позиції держави у сфері відкритості уряду та захисту фундаментальних прав демонструють наявність позитивного інституційного потенціалу, проте його вплив на загальний прогрес обмежується структурними проблемами та наслідками зовнішніх викликів.



Високий рівень державного боргу та макрофінансові ризики ускладнюють фінансування довгострокових програм інституційної модернізації, що потрібні для забезпечення стабільного та передбачуваного розвитку державного управління.

З огляду на зазначене, доцільним, на нашу думку, є формування комплексної стратегії, спрямованої на послідовне зміцнення ключових інституцій правосуддя та підвищення ефективності антикорупційних механізмів. Важливо забезпечити стабільність і передбачуваність регуляторного середовища, що дозволяє підприємствам та громадянам орієнтуватися в правилах і процедурах, а державним органам впроваджувати політику без ризику конфліктів норм чи непередбачуваних наслідків. Одночасно потрібно впровадити заходи для підвищення макрофінансової стійкості держави та оптимізувати використання ресурсів для проведення структурних реформ, оскільки обмежені фінансові можливості та високе боргове навантаження можуть гальмувати модернізацію ключових секторів. Такий комплексний підхід дозволяє створити збалансовану систему правових і економічних інструментів, що забезпечує стає просування України до стандартів Європейського Союзу, підвищує ефективність управління та сприяє прискоренню інтеграційного процесу, поєднуючи правову передбачуваність, надійність інституцій та фінансову стабільність. Це, своєю чергою, зміцнює довіру громадян до державних органів, підвищує інвестиційну привабливість країни та створює передумови для стійкого соціально-економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шинкар В., Теплова Л. Економічна трансформація України в умовах реалізації статусу кандидата на членство в Євросоюзі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-56> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Близняк О., Риков А. Процес євроінтеграції України в умовах повномасштабної російсько-української війни: проблеми та перспективи. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 2 (16). С. 119-135. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-02-119-135> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Марчук В. Європейська інтеграція України: політичний і безпековий виміри. *Вісник Прикарпатського університету. Серія:*



Політологія. 2024. № 17. С. 106-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-14> (дата звернення: 11.03.2026).

4. WJP Rule of Law Index. World Justice Project. *Advancing the Rule of Law Worldwide*. URL: <https://surl.li/plxfot> (date of access: 12.03.2026).

5. 2024 Corruption Perceptions Index – Explore Ukraine’s Results. *Transparency International*. URL: <https://surl.li/zktypq> (date of access: 12.03.2026).

6. General Government Gross Debt. *International Monetary Fund*. URL: <https://surl.li/cvuoar> (date of access: 12.03.2026).

УДК 351:35.073.532]:004.77

Максим ОЛІЙНИК,

аспірант кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ІНСТРУМЕНТИ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сервісно-орієнтований підхід постає не просто сукупністю технологічних рішень, а філософською основою нового суспільного договору, у якому державні інституції трансформуються з органів контролю у провайдерів якісних та безбар'єрних послуг. Сучасна сервісна парадигма публічного управління є багатоаспектною системою, що охоплює не лише традиційні адміністративні сервіси, але й критично важливі сектори життєдіяльності суспільства. Дослідження організаційних моделей управління у світлі постпандемічного та повоєнного відновлення підтверджують потребу гнучкої трансформації гуманітарних сфер, зокрема освіти та охорони здоров'я.

Окремим важливим вектором сервісної трансформації є нівелювання соціальної тривожності населення, що досягається завдяки оптимізації внутрішнього менеджменту в публічних організаціях та створенню психологічно безпечного середовища для взаємодії між державними службовцями та отримувачами послуг [2]. Таким чином, сервісна орієнтація публічного управління стає інтегральним інструментом стабілізації



суспільних процесів та формування високого рівня довіри до інститутів публічної влади в кризовий та поствідновлювальний періоди.

Практична реалізація сервісно-орієнтованої моделі управління безпосередньо залежить від темпів та якості впровадження інструментів цифрової трансформації. Сучасний етап диджиталізації виходить далеко за межі простого оснащення державних установ комп'ютерною технікою чи розроблення локального програмного забезпечення. Цифрова трансформація є складним, системним та розгалуженим процесом інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у всі ланки суспільного устрою, що вимагає докорінного переосмислення методів менеджменту, зміни корпоративної культури в державних органах та модернізації зв'язків із зовнішнім середовищем.

Важливою передумовою успішності цього процесу є формування індивідуальних диджитальних компетентностей громадян. Успішна цифрова трансформація неможлива без оволодіння кожним членом суспільства базовими цифровими навичками та основами медіаграмотності. За відсутності належної цифрової грамотності населення технологічні інновації створюють ризик поглиблення цифрового розриву, коли найбільш вразливі верстви суспільства опиняються відрізнаними від модернізованих сервісів. Саме тому сервісна трансформація вимагає від держави проактивної ролі в навчанні громадян та створенні максимально інтуїтивних, людиноцентричних цифрових інтерфейсів взаємодії [1].

Трансформація публічного управління в Україні на засадах сервісно-орієнтованого підходу забезпечується синергією інституційно-організаційних та контрольних інструментів, що переформатовують діяльність державних органів за людиноцентричним принципом. Оптимізація внутрішнього менеджменту за допомогою реінжинірингу процесів і гнучких організаційних моделей дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, знизити рівень соціальної тривожності та наблизити послуги до споживача через мережу центрів надання адміністративних послуг. Цей процес супроводжується активним розгортанням платформ відкритих даних та систем електронного моніторингу рішень, що забезпечують безперешкодний цивільний контроль, гарантують прозорість державного апарату і стають основою для відновлення високого рівня суспільної довіри до інститутів влади.

Технологічним фундаментом цієї моделі постає цифрова трансформація, що через національну систему міжвідомчої взаємодії, єдину



екосистему державних послуг та інструменти віддаленої ідентифікації автоматизує процеси і повністю виключає суб'єктивний людський чинник^о[3]. Переведення комунікації в онлайн-простір докорінно змінює роль громадян, перетворюючи їх на активних партнерів держави завдяки впровадженню інструментів електронної демократії та консультацій [4]. Водночас інтенсифікація інформаційних обмінів в умовах сучасних кризових викликів актуалізує використання наскрізних систем захисту інформації та хмарних технологій, що гарантують стійкість інфраструктури, надійність комунікаційних каналів і безпеку персональних даних.

Особливістю вітчизняного досвіду є те, що сервісно-орієнтована трансформація здійснюється одночасно із реалізацією масштабних антикризових заходів. Інституційні механізми антикризового публічного управління в Україні охоплюють діяльність органів публічної влади на двох основних рівнях – державної влади та місцевого самоврядування.

Ефективність сервісної трансформації безпосередньо корелює з якістю інструментів антикризового регулювання. Тільки чітка інституційна координація між центральними фінансовими установами, безпековими структурами та місцевим самоврядуванням здатна забезпечити стабільність публічної сфери в періоди масштабних криз та створити передумови для сталого інноваційного розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійченко І., Дітковська М. Цифрові інструменти публічного управління як фактор стимулювання інноваційного розвитку регіонів. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 3(45). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3\(45\)-1507-1519](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3(45)-1507-1519) (дата звернення: 22.05.2026).
2. Рамазанов Р., Тимченко М. Цифрова трансформація публічного управління: засоби та інструменти. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Т. 1, № 3(3). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-395-405](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-395-405) (дата звернення: 22.05.2026).
3. Хожило І. Сервісно-орієнтований підхід публічного управління в умовах повоєнного відновлення України. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 11(19). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-858-868](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-858-868) (дата звернення: 22.05.2026).
4. Шеметов О. Цифрові інструменти забезпечення інформаційної прозорості в системі публічного управління. *Суспільство та національні*



інтереси. 2026. № 4(24). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-4\(24\)-1824-1836](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-4(24)-1824-1836) (дата звернення: 22.05.2026).

УДК 351.862.4: 614.8

Віталій ОЛІЙНИК,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

Петро КУХАРЧУК,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Публічне управління галуззю будівництва в умовах воєнного стану являє собою складну систему взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на забезпечення функціонування та розвитку будівельного комплексу в екстраординарних умовах, що характеризуються підвищеними безпековими ризиками, ресурсними обмеженнями, руйнуванням наявної інфраструктури та потребою оперативного ухвалення рішень.

Теоретичний аналіз засвідчує, що воєнний стан суттєво трансформує парадигму публічного управління будівельною галуззю, зміщуючи акценти від регуляторної функції до функції безпосереднього організатора та координатора будівельних процесів. В умовах мирного часу органи публічної влади переважно виконують функції нормативно-правового регулювання, ліцензування, контролю та нагляду у сфері будівництва. Натомість в умовах воєнного стану на перший план виходять функції оперативного планування, мобілізації ресурсів, координації між різними рівнями влади та секторами економіки, а також забезпечення неперервності критичних будівельних процесів. Важливим теоретичним аспектом є розмежування понять «відновлення», «відбудова» та «розвиток» у контексті будівельної галузі, оскільки кожен із цих напрямів потребує специфічних



управлінських підходів, інструментів та ресурсів. Відновлення передбачає оперативне приведення пошкоджених об'єктів до функціонального стану; відбудова – комплексне зведення нових об'єктів, замість зруйнованих; розвиток – якісне вдосконалення будівельної галузі та інфраструктури з урахуванням сучасних стандартів та перспективних потреб.

Аналіз інституційної архітектури публічного управління будівельною галуззю України в умовах воєнного стану свідчить про наявність багаторівневої системи органів, що включає центральні органи виконавчої влади, регіональні та місцеві органи публічної влади, а також спеціалізовані інституції, створені для вирішення завдань відновлення. На центральному рівні ключову роль відіграють Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України [2], що здійснює формування та реалізацію державної політики у сфері будівництва, архітектури та містобудування; Агентство відновлення України [7], створене для координації процесів відбудови зруйнованої інфраструктури; Державна інспекція архітектури та містобудування України [2], що забезпечує державний архітектурно-будівельний контроль та нагляд; а також Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України [7], що виконує функції замовника при реалізації проєктів відновлення.

Особливого значення набуває діяльність Фонду ліквідації наслідків збройної агресії [6], що акумулює фінансові ресурси для відновлення зруйнованої інфраструктури, а також платформи DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [4], що забезпечує цифровізацію процесів управління відновленням. На регіональному рівні обласні та районні військові адміністрації виконують функції координації будівельної діяльності на відповідних територіях, забезпечуючи узгодження потреб відновлення з безпековими вимогами. Органи місцевого самоврядування, зокрема в громадах, що зазнали руйнувань, відіграють критичну роль у визначенні пріоритетів відбудови, організації обстеження пошкоджених об'єктів та забезпеченні участі громадськості в процесах планування відновлення.

Водночас аналіз засвідчує наявність низки інституційних проблем, серед яких: дублювання функцій між різними органами влади у сфері відновлення; недостатня координація між центральним та місцевим рівнями управління; складність адміністративних процедур, що уповільнюють процеси відбудови; а також нерівномірний розподіл повноважень та ресурсів між різними інституціями. Ці проблеми потребують системного



вирішення шляхом оптимізації інституційної архітектури та чіткого розмежування компетенцій між органами публічного управління.

Серед ключових законодавчих ініціатив варто виокремити Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану»⁹[7], який запровадив спрощені процедури для об'єктів, що зазнали руйнувань унаслідок бойових дій. Крім того, важливим є ухвалення нормативних актів щодо спрощення процедур закупівлі будівельних матеріалів та послуг для потреб відновлення, зокрема шляхом застосування переговорної процедури закупівель. Особливого значення набуває нормативне регулювання процесів оцінки пошкоджень та руйнувань, документування збитків та визначення пріоритетів відновлення. Запроваджена система реєстрації пошкоджених та зруйнованих об'єктів нерухомості через Реєстр пошкодженого та знищеного майна [8] забезпечує систематизацію інформації про масштаби руйнувань та формує доказову базу для міжнародно-правових механізмів відшкодування збитків.

Водночас нормативно-правове забезпечення будівельної галузі в умовах воєнного стану характеризується низкою проблемних аспектів. По-перше, існує протиріччя між потребою спрощення адміністративних процедур та забезпеченням належної якості будівництва та запобіганням зловживанням. По-друге, недостатньо розроблено нормативні механізми залучення приватного сектору до процесів відновлення на засадах державно-приватного партнерства. По-третє, потребують удосконалення норми щодо будівництва з урахуванням вимог безпеки в умовах збройного конфлікту, зокрема щодо облаштування укриттів, підвищення стійкості конструкцій до вибухових навантажень та забезпечення автономності інженерних систем.

Перспективним напрямом нормотворчої діяльності є імплементація європейських будівельних стандартів (Єврокодів) [9] у національну систему технічного регулювання будівництва, що відповідає стратегічному курсу України на європейську інтеграцію та сприятиме підвищенню якості будівельної продукції. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі основні висновки та рекомендації щодо організації діяльності органів публічного управління та адміністрування у сфері забезпечення галузі будівництва України в умовах воєнного стану: *воєнний стан суттєво трансформує функції та завдання органів публічного управління у сфері будівництва, зміщуючи акценти від регуляторної діяльності до*



оперативного управління, координації та мобілізації ресурсів. Це потребує адаптації організаційних структур, управлінських процесів та кадрового потенціалу органів публічної влади; *інституційна архітектура публічного управління будівельною галуззю потребує оптимізації* шляхом чіткого розмежування компетенцій між органами влади різних рівнів, усунення дублювання функцій та забезпечення ефективної міжвідомчої координації. Створення єдиного координаційного центру управління відновленням будівельної інфраструктури може стати дієвим інструментом підвищення ефективності управління; *цифровізація публічного управління будівельною галуззю є пріоритетним напрямом*, що забезпечує підвищення прозорості, оперативності та ефективності управлінських процесів. Дальший розвиток цифрових платформ (ЄДЕССБ, DREAM, РПЗМ) та впровадження технологій BIM, штучного інтелекту та геоінформаційних систем мають стати основою модернізації управління галуззю.

Дальші наукові дослідження у цій сфері має бути спрямовано на розроблення моделей оптимального розподілу ресурсів для відновлення, оцінювання ефективності різних механізмів публічного управління будівельною галуззю, вивчення міжнародного досвіду повоєнної відбудови та його адаптацію до українських реалій, а також формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо інституційного забезпечення масштабної повоєнної відбудови країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання забезпечення функціонування Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених [...]: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 13.06.2023 № 624. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/624-2023-%D0%BF#Text>
2. Деякі питання функціонування органів архітектурно-будівельного контролю та нагляду Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 23.12.2020 № 1340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-2020-%D0%BF#Text>
3. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2026).
- 4 Платформа DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua>
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану



Закон України від 12.05.2022 № 2247-IX URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text>

6. Про внесення змін до Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2025 № 180. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/180-2025-%D0%BF#Text>

7. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 10.09.2014 № 439. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text>

8. Проектування будівельних конструкцій за єврокодами: основні положення. Мінрегіонбуд України. Київ. 2012. URL: <https://document.vobu.ua/wp-content/uploads/DBN/2.1.-DBN-A.1.1-942010.-Proektuvannya-budivelnih-konstr.pdf>

УДК 336.5:330.322(477)

Олександр ПЕТРОЩУК,

магістр публічного управління та адміністрування,
директор Департаменту інвестиційної політики,
Міністерство розвитку громад та територій України,
м. Київ, Україна

РЕФОРМА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило колосальні руйнування та пошкодження житлових об'єктів, соціальної та критичної інфраструктури, негативно вплинуло на економічний потенціал нашої держави. За даними оновленого звіту «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5)», спільно підготовленого Світовим банком, Урядом України, Єврокомісією та ООН, станом на 31.12.2025 загальна вартість відновлення та відбудови в Україні становить майже 588 млрд дол. США [1].

За умов хронічної невідповідності між безпрецедентними потребами у відновленні та обмеженими можливостями державного та місцевих бюджетів, будь-яке нераціональне витрачання публічних фінансових



ресурсів є неприпустимим. Саме тому реформа системи управління публічними інвестиціями набуває значення ключового інституційного інструменту, покликаною забезпечити максимальну ефективність, прозорість та стратегічну обґрунтованість державних капіталовкладень.

Наразі реформа системи управління публічними інвестиціями в Україні перебуває в активній фазі реалізації. Уряд України у взаємодії з міжнародними партнерами вже досяг певного прогресу, про що свідчать системний характер змін, які відбуваються.

Так, наразі створено нормативну основу для впровадження реформи. 2025 року було внесено зміни до Бюджетного кодексу України, якими закріплено базові поняття та підходи до управління публічними інвестиціями, а постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 року № 527 «Деякі питання управління публічними інвестиціями» деталізує порядок підготовки, оцінки, реалізації та моніторингу проєктів. Це важливо, оскільки реформа перестала бути лише управлінською ініціативою і отримала законодавче підґрунтя [2; 3].

Паралельно здійснено цифровізацію управлінських процесів. Наразі система DREAM виконує функцію Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиціями та є інструментом планування, підготовки, оцінювання, формування галузевих (секторальних) проєктних портфелів та Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій. Це підвищує прозорість, спрощує координацію між органами влади, громадами та міжнародними партнерами, а також створює основу для моніторингу [4].

Реформа поступово пов'язує інвестиційні рішення не лише з річним бюджетним циклом, а й із середньостроковими планами. 2025 року було ухвалено Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026-2028 роки. Значна частина областей і громад уже затвердила або розробляє середньострокові плани пріоритетних публічних інвестицій. Це дає можливість планувати інвестиції не лише на один бюджетний рік, а в горизонті кількох років, що критично важливо для великих інфраструктурних проєктів [4].

Для міжнародних партнерів, зокрема міжнародних фінансових організацій, важливо бачити не просто перелік потреб, а структурований портфель пріоритетних і підготовлених проєктів. Тому важливим кроком 2025 року стало формування та оновлення Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій держави на 2026 рік, до якого увійшов 131 публічний інвестиційний проєкт та 64 програми публічних інвестицій [4].



Попри очевидні досягнення, реформа стикається з низкою системних викликів, що істотно обмежують її ефективність на практиці. Першим і найфундаментальнішим є недостатня інституційна спроможність. Не всі органи влади, регіони та громади мають достатній досвід підготовки якісних інвестиційних проєктів, розрахунків вартості, аналізу ризиків і фінансових моделей. Це впливає на якість підготовки. У контексті цього другим викликом є якість даних у DREAM. Система DREAM є важливим цифровим інструментом для віддзеркалення проєктів, проте слабкість будь-якої цифрової системи – якість первинних даних. Якщо до системи вносяться неповні, застарілі або непорівнювані дані, то прозорість стає формальною: проєкт видно, але неможливо якісно оцінити його готовність, ризики, реалістичність вартості чи фактичний прогрес. Третім викликом є недостатній зв'язок між портфелем і реальним фінансуванням. Наразі портфель існує як перелік проєктів і зазвичай не пов'язаний із бюджетними рішеннями. Четвертим, але при цьому дуже суттєвим викликом є те, що реформа не охоплює повний життєвий цикл публічних інвестиційних проєктів і концентрується поки лише на етапі підготовки. Натомість реалізація проєкту (закупівлі, управління контрактами, технічний нагляд, моніторинг та післяпроєктне оцінювання) поки залишається поза увагою.

З огляду на виявлені виклики, даліше вдосконалення системи управління публічними інвестиціями вбачається за такими ключовими напрямками.

По-перше, потрібно підвищувати інституційну спроможність на всіх рівнях врядування, особливо на місцевому. Досвід країн ОЕСР та ЄС засвідчує, що понад 53% публічних інвестицій здійснюється на субнаціональному рівні [5]. Саме тому потрібно посилювати методологічну підтримку центральних органів виконавчої влади, обласних військових адміністрацій та територіальних громад. Потрібні зрозумілі інструкції, шаблони, навчання, консультації та приклади якісних проєктів.

По-друге, важливо розвивати практику підготовки якісних фінансових моделей, техніко-економічних обґрунтувань та бізнес-кейсів проєктів. Саме тому доцільно розвивати та розширювати інструмент Project Preparation Facilities – спеціалізованих механізмів підтримки підготовки проєктів до фінансування. В Україні вже функціонують два таких механізми: урядовий Ukraine Government PPF, що реалізується за підтримки Світового банку, та Ukraine FIRST – ініціатива ЄС, ЄБРР і ЄІБ [6].



По-третє забезпечити реальний зв'язок системи управління публічних інвестицій із бюджетним процесом. Єдиний проєктний портфель має бути не просто аналітичним переліком, а практичним інструментом для розподілу державних коштів і залучення міжнародного фінансування.

По-четверте, варто підвищити якість даних у системі DREAM. Потрібно забезпечити регулярне оновлення інформації та розвиток функціоналу інформаційної системи, контроль повноти даних і використання DREAM не лише як публічної вітрини, а як управлінського інструменту.

По-п'яте, потрібна наступна фаза реформи – перехід від нормативно-методологічного забезпечення до розбудови операційного потенціалу. Це передбачає створення проєктних офісів на центральному, регіональному та місцевому рівнях як центрів компетенцій, що супроводжують проєкти від підготовки до введення в експлуатацію, здійснюючи контроль за строками, бюджетом, якістю та звітністю.

Таким чином, реформа системи управління публічними інвестиціями є не технічною зміною процедур, а важливою управлінською трансформацією. Вона формує нову культуру ухвалення інвестиційних рішень, де ключовими критеріями стають стратегічна відповідність, обґрунтованість, прозорість, готовність до реалізації та суспільна цінність. Успішність подальшої реалізації реформи потребує дальшої еволюції – переходу від першої пілотної фази (формування нормативної та цифрової рамки) до наступної фази, спрямованої на розбудову реального операційного потенціалу на всіх рівнях врядування. Лише в такому разі система управління публічними інвестиціями може стати одним із ключових інструментів підвищення довіри до державної політики, ефективного використання обмежених ресурсів і залучення міжнародного фінансування для відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – December 2025. Washington, D.C.: World Bank, 2026. 60 p.
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50–51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 25.05.2026).



3. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527 «Деякі питання управління публічними інвестиціями». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-п> (дата звернення: 25.05.2026).

4. Реформа публічних інвестицій у 2025 році: нові стандарти ефективності та прозорості : повідомлення Кабінету Міністрів України від 06.01.2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/reforma-publicnykh-investytsii-u-2025-rotsi-novi-standarty-efektyvnosti-ta-prozorosti>

5. OECD. Addressing Territorial Disparities in Future Infrastructure Needs in the Wake of the COVID-19 Crisis: A G20 Perspective. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/e246f50f-en>

6. World Bank. Ukraine: Preparation of Resilient Projects to Advance Recovery of Ukraine (PREPARE Ukraine). Project Appraisal Document. Report No. PADHI01063. Washington, D.C. : World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099070825150046400/pdf/P508490-7e553d9b-d550-40a3-acc8-f0b8ec3fb440.pdf> (дата звернення: 25.05.2026).

УДК 351:004.8:342.9(4-6ЄС)

Олена ПОСТУПНА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління
та адміністрування навчально-наукового юридичного інституту,
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна

Вікторія НЕДІЛЬСЬКА,

здобувач вищої освіти
навчально-наукового юридичного інституту,
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ АЛГОРИТМІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УХВАЛЕННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасна парадигма публічного управління трансформується під впливом стрімкої диджиталізації, де впровадження алгоритмів штучного інтелекту (далі – ШІ) в процесі ухвалення адміністративних рішень обіцяє



безпрецедентну швидкість, точність та об'єктивність. Проте широка автономізація управлінських функцій створює суттєві виклики для фундаментальних прав людини та принципів верховенства права.

Брак чіткого правового регулювання, проблема «чорної скриньки» алгоритмів та ризики алгоритмічної упередженості формують загрозу порушення прозорості та підзвітності влади. Пошук балансу між технологічним прогресом і правовою безпекою громадян, а також адаптація європейських стандартів до національного правового поля є нагальною науковою проблемою, що потребує комплексного теоретико-прикладного дослідження. Правове регулювання використання ШІ в публічному секторі вимагає фундаментального переосмислення взаємодії держави та громадянина. Фундаментом для такої трансформації в європейському просторі став Закон ЄС про ШІ (EU AI Act) [2], що запроваджує чіткі стандарти для мінімізації негативних наслідків цифровізації.

Основним механізмом регулювання постає класифікація ризиків, де особлива увага надається системам, що впливають на критичні сфери життєдіяльності. Алгоритми, що залучені до розподілу соціальних благ, надання доступу до освіти, правоохоронної діяльності чи судочинства, однозначно віднесено до категорії високого ризику. Подібна класифікація означає, що державні установи не можуть впроваджувати такі інструменти без попереднього оцінювання впливу на права людини, ретельного тестування та забезпечення високої якості вхідних даних для навчання моделей. Для запобігання технологічному детермінізму європейське право впроваджує принцип людського контролю. У контексті ухвалення адміністративних рішень це означає, що алгоритм може поставати лише допоміжним інструментом, тоді як остаточне слово завжди залишається за посадовою особою. Такий підхід гарантує, що за кожним рішенням стоїть конкретний суб'єкт відповідальності, здатний урахувати індивідуальні обставини справи, що часто виходять за межі статистичних моделей.

Продовженням цього принципу постають вимоги щодо прозорості та пояснюваності. Громадянин не повинен бути об'єктом «математичного вироку», механіку якого приховано за комерційною таємницею чи технічною складністю. Право на пояснення зобов'язує державні органи розкривати логіку роботи алгоритму, а саме: які параметри були визначальними та як вони вплинули на фінальний результат. Прозорість створює підґрунтя для реалізації права на оскарження, оскільки лише розуміючи аргументацію «цифрового асистента», особа може ефективно



захистити свої інтереси в судовому чи адміністративному порядку.

Гармонізація українського законодавства з цими положеннями дозволить не лише технологічно модернізувати державний апарат, а й зберегти демократичні стандарти публічного адміністрування. Побудова довіри до автоматизованих систем можлива лише за умови, що технології залишатимуться прозорими, підконтрольними людині та спрямованими на захист, а не на обмеження прав громадянина.

Запровадження жорстких європейських стандартів у сфері ІІІ стає для нашої держави не просто теоретичним орієнтиром, а чітким планом дій. Контекст європейської інтеграції України та її статус кандидата на членство в ЄС вимагають системного узгодження національного законодавства з актами правової спадщини європейської спільноти, зокрема в частині регулювання високотехнологічних рішень у державному управлінні. Означений процес супроводжується низкою комплексних правових та інституційних викликів.

Першочерговим завданням на цьому шляху є фундаментальна адаптація термінологічного апарату. Вітчизняне адміністративне право наразі не має чітко визначених дефініцій для таких феноменів, як «алгоритмічне рішення» чи «автоматизована система підтримки ухвалення рішень». Без законодавчого закріплення правового статусу цих інструментів неможливо визначити межі їх юридичної сили, розподілити відповідальність між розробниками програмного забезпечення та державними службовцями, а також класифікувати випадки, коли алгоритм діє автономно, а коли – як допоміжний засіб.

Поряд із термінологічною невизначеністю гостро постає питання захисту персональних даних. Навчання та функціонування інтелектуальних систем в органах влади потребують оперування колосальними масивами інформації, уключно з чутливими даними громадян. Використання таких реєстрів має суворо відповідати принципам європейського Загального регламенту про захист даних (General Data Protection Regulation, GDPR) [1]. Для України це означає потребу модернізації профільного законодавства, забезпечення реального контролю за деіндентифікацією даних та мінімізацією ризиків їх витоку чи нецільового використання державними структурами.

Крім того, важливим елементом архітектури цифрового врядування є розроблення етичних запобіжників. Оскільки алгоритми навчаються на історичних даних, вони здатні переймати людські упередження, що веде до



так званої «алгоритмічної дискримінації» – наприклад, при оцінюванні субсидій чи перевірці громадян правоохоронними органами. Щоб запобігти цьому, держава повинна створити прозорі та доступні механізми оскарження рушень ШІ. Громадянин повинен мати законодавчо гарантоване право вимагати перегляду автоматизованого висновку живою людиною. Удала інтеграція цих європейських підходів дозволить Україні побудувати зріле, безпечне цифрове суспільство. Подолання окреслених викликів є запорукою того, що диджиталізація державного апарату відбуватиметься за принципом верховенства права, де технології посилюють, а не нівелюють інтереси людини.

Процес адаптації вітчизняного правового поля до вимог цифрової епохи не вичерпується лише етичними деклараціями, а потребує конкретних інституційних кроків. Формування стійкого механізму використання ШІ в публічному секторі має відбуватися через комплексне оновлення нормативної та процедурної бази. Реалізація європейських підходів в Україні може здійснюватися за такими ключовими напрямками, як законодавчий, процедурний та технічний (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями реалізація європейських підходів в Україні

Напрямок	Зміст заходу
Законодавчий	Розроблення та ухвалення спеціального закону про ШІ, що гармонізує національні норми з положеннями EU AI Act
Процедурний	Унесення змін до Кодексу адміністративного судочинства України щодо особливостей розгляду справ, де рішення ухвалювалися за участю алгоритмів
Технічний	Створення відкритих державних реєстрів алгоритмів, що використовуються в органах влади, для забезпечення можливості зовнішнього аудиту

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить сформувати фундамент для людиноцентричної цифровізації. Законодавче закріплення правил гри усуне правову невизначеність, що наразі стримує інновації в державному апараті. Водночас процедурні фільтри гарантуватимуть, що будь-яка помилка алгоритму зможу бути виправлена в судовому порядку, захищаючи права громадян від технократичного свавілля.

Орієнтація на європейську модель регулювання дозволить Україні побудувати надійну систему інтелектуального врядування. У такий архітектурі технології стають дієвим інструментом підвищення ефективності управління, що функціонує в межах правової безпеки. Злагоджена робота юридичних та технічних запобіжників забезпечить



високу стійкість державних інституцій перед викликами майбутнього.

Таким чином, імплементація європейських стандартів в Україні є надзвичайно важливою для безпечної цифровізації влади. Адаптація ризикоорієнтованого підходу а принципу людського контролю дозволить підвищити ефективність управління, гарантуючи захист прав громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016. L 119. P. 1–88.

2. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down 154pprox.154ti rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending Certain Union Legislative Acts. *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1689.

УДК 35.07:338.26(477)

Олександр РАДЧЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри політичної географії,
Інститут соціальних наук Гданського Університету,
заслужений працівник освіти України
м. Гданськ, Республіка Польща

Олександр ОРЛОВ,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державної політики,
Інститут державного управління,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РУШІЙ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Відновлення України після війни є надзвичайно складним управлінським та соціально-економічним викликом безпрецедентного



масштабу, що потребує кардинальної трансформації всієї системи державного управління країни. Це потребуватиме запровадження інноваційних моделей публічного управління, таких як інтегровані цифрові платформи, багаторівнева децентралізація, розширених механізмів публічно-приватного партнерства та інклюзивних економічних і політичних інститутів, що забезпечують верховенство права, економічну свободу та соціальну згуртованість – ключових чинників, що «визначають довгострокову економічну траєкторію країни»»[1, с. 79].

Таким чином, для України постає нагальна потреба науково обґрунтованого підходу до повоєнного відновлення, що зосереджується не лише на відновленні пошкодженої інфраструктури, а й закладає основу для якісної трансформації економіки України в напрямку інновацій, цифровізації та сталого розвитку. Таким вимогам відповідає добре опрацьована в Європейському Союзі концепція трансформаційного державного управління, що передбачає системні інституційні реформи, що синхронізують зусилля з відновлення з глибокою модернізацією економічної та адміністративної систем.

Зокрема, завдяки запровадження трансформаційного державного управління після Другої світової війни Німеччина продемонструвала так зване «*економічне диво*» (+15% річного зростання ВВП упродовж 1945–1950 років). Так само ставка на трансформаційне публічне управління вивела Естонію у світові лідери цифрового управління, за відносно короткий історично термін інтегрувавши державні послуги та підвищивши продуктивність державного сектору на 20%; зменшивши адміністративні витрати на 15-20% щороку; унаслідок чого цифрова трансформація додала додаткові 3-4% до річного зростання ВВП Естонії в період з 1995 до 2015 року [7, с. 12].

В Україні проблематика трансформаційного управління в контексті повоєнного відновлення вперше згадуються в Національній економічній стратегії 2030 [5], де наголошувалося на потребі системних реформ та цифрової трансформації державного управління, проте ці плани все ще залишаються лише на папері.

Концептуальне розуміння трансформаційного управління як рушія економічного відновлення вимагає інтеграції кількох теоретичних підходів. По-перше, інституційна економічна теорія [1; 6] наголошує на критичній роль інституцій у забезпеченні сталого економічного зростання. По-друге, концепція цифрової трансформації позиціонує цифровізацію як каталізатор



інституційних змін й економічного розвитку [7, с. 10]. Інтеграція цих підходів дозволяє запропонувати теоретичну модель трансформаційного державного управління, засновану на таких принципах:

- Принцип інституційної синергії – узгодження формальних і неформальних інституцій для мінімізації транзакційних витрат і забезпечення ефективного розподілу ресурсів;
- Принцип адаптивності – здатність систем управління швидко реагувати на зміни навколишнього середовища та забезпечувати стратегічну гнучкість;
- Принцип інклюзивності – залучення всіх зацікавлених сторін до ухвалення рішень та розподілу економічних вигод;
- Принцип технологічної інтеграції – запровадження цифрових технологій як інструментів трансформації процесів управління та економічних моделей.

Ця теоретична основа концептуалізує трансформаційне управління як системний процес переосмислення інституційних механізмів через цифрові технології з метою досягнення економічної стійкості та сталого розвитку.

Традиційні повоєнні моделі відновлення, що успішно застосовувалися у XX столітті (наприклад, план Маршалла), головним чином зосереджувалися на відновленні промислової економіки та фізичної інфраструктури. Ці моделі більше не повністю відповідають сучасним викликам України, що вимагають прискореного переходу до цифрової, інноваційної та «зеленої» економіки в контексті Четвертої промислової революції та європейської інтеграції [7, с. 2; 3, с. 223]. Періоди кризи та відновлення відкривають «вікна можливостей» для радикальних інновацій і структурних трансформацій.

Ключова проблема полягає в тому, що більшість аналітичних дискусій і стратегічних документів зосереджено переважно на фінансовому вимірі відновлення (загальні потреби оцінюються у \$411-486 мільярдів), а не на інституційних та управлінських моделях, що визначають ефективність використання ресурсів та якісну трансформацію економіки (Європейська комісія, 2023). Згідно з дослідженнями ОЕСР, «саме якість державного управління, а не обсяг фінансування, визначає успіх відновлення після конфлікту» [7, с. 25].

Виходячи з міжнародного досвіду та конкретних викликів, що стоять перед Україною, можна визначити чотири ключові моделі



трансформаційного державного управління. Кожен із них має потенціал стати потужним рушієм економічного відновлення.

Модель 1: Багаторівнева децентралізація та інституційна модернізація. Ця модель передбачає оптимальний розподіл повноважень між центральними, регіональними та місцевими органами влади для забезпечення ефективних процесів відновлення. Її основні елементи включають:

Фіскальна децентралізація: розширення місцевої податкової бази шляхом збільшення частки податку на доходи фізичних осіб, виділених до місцевих бюджетів, з 60% до 80% [9, с. 15]; установлення механізмів співфінансування проєктів відновлення (національний бюджет / місцеві бюджети / міжнародні донори у співвідношенні 40:10:50) [9, с. 17].

Адміністративна децентралізація: делегування повноважень для відновлення некритичної інфраструктури (школи, лікарні, місцеві дороги) громадам; створення регіональних агентств відновлення як координаційних центрів за участю центрального уряду, місцевого самоврядування та зацікавлених сторін [9, с. 18].

Інституційна модернізація: створення Національного агентства з відновлення як інтегрованого координаційного органу; упровадження незалежного моніторингу та оцінки використання ресурсів за участю міжнародних аудиторів [8, с. 92].

Модель 2: Інтегрована цифрова трансформація. Цифрова трансформація постає каталізатором інституційних змін й економічного розвитку, особливо в умовах обмежених ресурсів. Основні напрями містять:

Цифрові платформи для управління відновленням: створення інтегрованої геоінформаційної системи моніторингу відновлення з відкритими API та блокчейн-технологіями для забезпечення прозорості [7]; Розроблення цифрових двійників критичної інфраструктури для оптимізації процесів проєктування та моніторингу [7, с. 11]; Запровадження автоматизованих систем розподілу ресурсів на основі алгоритмів машинного навчання – аналіз на основі ШІ може підвищити ефективність ухвалення рішень на 20% [7, с. 12].

Цифровізація державних послуг: розширення платформи **Дія** для покриття 100% державних послуг до 2025 року, уключаючи послуги, пов'язані з відновленням [7, с. 10]; Запровадження електронної ідентифікації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) для спрощення доступу до послуг [7]; Інтеграція цифрових послуг України з європейськими



платформами (eIDAS, Єдиний цифровий шлюз) для прискорення інтеграції з ЄС [2, п. 7].

Цифрові інструменти для залучення громадян: механізми електронної участі для планування та моніторингу відновлення на місцевому рівні [7, с. 12]; Краудфандингові платформи для співфінансування місцевих проєктів відновлення [7, с. 13]; Інструменти та механізми цифрових консультацій для деліберативної демократії [7, с. 14]. Досвід Естонії показує, що цифрова трансформація додала 3-4% річному зростанню ВВП у період з 1995 до 2015 року і зменшила адміністративні витрати на 15-20% [7, с. 12]. Повномасштабна цифровізація державного сектору України може підвищити продуктивність уряду на 15-20% [7, с. 10].

Модель 3: Розширені публічно-приватні партнерства

З огляду на обмеження державних фінансів, мобілізація приватного капіталу через механізми публічно-приватного партнерства стає критично важливою. Ключові інноваційні інструменти включають:

Інфраструктурні облигації та змішане фінансування для проєктів відновлення [10, с. 30]; створення секторних інвестиційних фондів (енергетика, транспорт, житло) з податковими пільгами для інвесторів (та інноваційні стратегії ППП, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності проєктів відновлення [4, с. 5].

Моделі концесії для критичної інфраструктури: застосування моделі будівництва – експлуатації – передачі для транспортної інфраструктури; Розроблення моделей проєктування – будівництво – фінансування та експлуатація (DBFO) для енергетичних проєктів [10, с. 33].

Інструменти управління ризиками для проєктів у регіонах з високим ризиком (до 50% вартості проєкту) [10, с. 36]; Запуск **програм страхування воєнних ризиків** за участю міжнародних страховиків і перестраховиків [10, с. 37]; Створення спеціалізованого інвестиційного гарантійного фонду для проєктів відбудови [10, с. 38].

Модель 4: Інклюзивне інституційне управління, що є основою довгострокового сталого розвитку. Ключові компоненти цієї моделі містять:

Інфраструктура наступного покоління антикорупції: інтеграція електронних закупівель, відкритих бюджетів і моніторингу контрактів у єдину екосистему прозорості [7, с. 27]; розширення моделі «прозорості взаємодії» між державою, бізнесом і громадянським суспільством [7, с. 29].

Механізми інклюзивного ухвалення рішень: створення багаторівневих координаційних рад з відновлення за участю всіх



зацікавлених сторін [1, с. 307]; створення інтегрованої системи моніторингу та оцінки за участю незалежних експертів та громадянського суспільства^o[7, с. 44].

Адаптивні регуляторні механізми: запуск регуляторних механізмів адаптивного регулювання, гармонізованих з нормативними актами й стандартами ЄС у межах європейської інтеграції [2, п. 8].

Запропоновані моделі трансформаційного управління створюють синергійний зв'язок між відновленням фізичної інфраструктури та модернізацією ширшої економічної системи. Економетричне моделювання свідчить, що успішне впровадження цих моделей може призвести до зростання ВВП на 5-8% щороку від 2030 року. Трансформаційне державне управління не лише сприятиме економічному відновленню – воно закладе основу для якісного переходу України до інноваційної, цифрової та сталої економіки, повністю інтегрованої до європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2019). *The narrow corridor: States, societies, and the fate of liberty*. Penguin Books.
2. European Commission. (2023). *Ukraine facility: Support to recovery, reconstruction and reform*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_23_3056/IP_23_3056_EN.pdf
3. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.018>
4. Kovalchuk, T., & Zaharii, V. (2024). Innovative strategies for the international competitiveness of Ukrainian enterprises. *Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33>
5. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). *National economic strategy 2030*. <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=4e873b1e-3db6-4f65-b4d0-7b0a38e3a398&lang=uk-UA>
6. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *The path to recovery: Governance challenges and opportunities for Ukraine*. OECD Publishing. <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783748917366-06.pdf>
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024a). *Review of anti-corruption reforms in Ukraine under the fifth round of monitoring*.



OECD

Publishing.

<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/review-of-anti-corruption-reforms-in-ukraine-3e784e81/9e03ebb6-en.pdf>

9. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024b). *Fiscal decentralisation and regional development in Ukraine*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/fiscal-decentralisation-and-regional-development-in-ukraine_6b7e8f2/6b7e8f2-en.pdf

10. World Bank. (2022). *Ukraine rapid damage and needs assessment*. <https://documents.worldbank.org/curated/en/099445108232370703/pdf/P178378048b0a70670b0e808c3f67c7c4a.pdf>

УДК 351

Юрій РУБАН,

аспірант та викладач кафедри теорії та практики управління,
Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського,
м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ВІД МОНІТОРИНГУ ДО СПІВОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасний етап реформування публічного управління в Україні характеризується фундаментальною трансформацією ролі громадських організацій – від функцій пасивного моніторингу та зовнішнього контролю до моделі активної співорганізації державної політики. У межах парадигми належного врядування відбувається поступовий відхід від державної монополії на ухвалення рішень у бік інклюзивного управління, де громадський сектор стає рівноправним суб'єктом політичного процесу. Цей перехід забезпечується через декілька ключових аспектів.

По-перше, у сучасній системі публічного управління спостерігається інтенсивна інституціоналізація громадських організацій як провідних інтелектуальних центрів, що де-факто перетворює їх на суб'єктів експертно-аналітичного забезпечення державного процесу [1]. У межах реалізації концепції доказової політики громадський сектор акумулює унікальний науково-практичний капітал, надаючи органам державної влади висококваліфіковану фахову експертизу та комплексний аналітичний супровід. Це дозволяє ефективно компенсувати об'єктивний дефіцит спеціалізованих інтелектуальних та часових ресурсів усередині державного



апарату, зумовлений надмірною бюрократизацією та кадровою обмеженістю. Більше того, роль громадських організацій еволюціонувала від зовнішньої оцінки політики до безпосередньої участі в нормотворчому процесі. Залучення профільних експертів громадських організацій до розроблення проєктів нормативно-правових актів та стратегічних документів забезпечує їх відповідність актуальним суспільним запитам та міжнародним стандартам. Таким чином, діяльність аналітичних центрів громадського сектору постає запобіжником проти неефективних управлінських рішень, сприяючи професіоналізації публічного адміністрування та зміцненню його інституційної спроможності в умовах системних трансформацій.

По-друге, спостерігається тенденція до децентралізації сервісних функцій, за якої держава делегує надання окремих публічних послуг – соціальних, реабілітаційних чи освітніх – саме громадським організаціям через механізми соціального замовлення, що значно підвищує їх гнучкість та якість. Важливим елементом інституціоналізації цього процесу є інтеграція представників громадськості безпосередньо в управлінську вертикаль через конкурсні комісії, наглядові та громадські ради, що дозволяє впливати на кадрову політику та забезпечувати доброчесність у публічному секторі.

Особливого значення така синергія набуває в умовах воєнного стану та майбутньої відбудови, де громадські організації продемонстрували здатність до оперативного кризового менеджменту та стали ключовими верифікаторами прозорості використання міжнародної допомоги. Водночас цей процес потребує чіткого правового регулювання для запобігання ризиків імітації громадської участі та забезпечення фінансової сталості організацій. Таким чином, перехід до співорганізації політики не лише посилює демократичну легітимність державних рішень, а й створює стійку екосистему управління, здатну ефективно реагувати на складні виклики сучасності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тертичка В. В. Аналітичні центри в системі публічного управління та їх роль у формуванні державної політики. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. Вип. 1. С. 42–48. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/143534> (дата звернення: 11.04.2026).



УДК 004.6:005.53

Ольга РЯБУХА,

аспірантка, Києво-Могилянська школа
врядування імені Андрія Мелешевича,
м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Збирання та оброблення великих даних (Big Data) нині є ключовим інструментом для підтримання стратегічних та операційних рішень у сфері публічного управління. Ці дані дозволяють органам влади ефективно планувати політики, координувати міжвідомчі процеси та надавати електронні послуги громадянам. Термін *Big Data* вперше було введено 1997 року М. Коксом та Д. Елсвортом для позначення проблем обмеженості оперативної пам'яті та дискових ресурсів у процесах віртуалізації. Уже 1998 року Д. Меші на конференції USENIX застосував цей термін у сучасному значенні, що стосується роботи з великими обсягами інформації [1].

Надійність і достатній обсяг даних є критично важливими для підвищення ефективності управлінських рішень у державному секторі. Проблеми якості даних – неточність, неповнота, застарілість та неоднорідність – ускладнюють процес ухвалення рішень та можуть призвести до неправильної реалізації політик, неефективності державних програм і зниження якості надання публічних послуг. Для ефективного використання Big Data в органах влади потрібно впроваджувати сучасні методи оброблення та аналітики даних, щоб мінімізувати ризики та забезпечити обґрунтоване ухвалення рішень. Якість даних прямо впливає на точність аналітичних висновків та здатність державних органів швидко реагувати на соціально-економічні зміни. Проблеми з даними створюють значні ризики для реалізації державних політик, тому критично важливо оптимізувати весь ланцюг збирання, оброблення та інтеграції інформації.

Аналіз впливу проблем якості даних на управлінські рішення дозволяє оцінити наявні методи очищення та оброблення інформації, виявити їх недоліки та віднайти шляхи вдосконалення. Підвищення якості даних і ефективності ухвалення рішень у публічному управлінні вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, стандартизацію даних та розвиток компетенцій працівників державного сектору.



Із застосуванням методу Big Data в публічному управлінні з'явилася можливість переходу від аналізу вибірок даних до аналізу повного масиву інформації, що суттєво підвищує точність та об'єктивність висновків. Big Data в публічному секторі охоплює дані з реєстрів, платформ електронного урядування та мереж підключених пристроїв, що в реальному часі збирають і передають інформацію для управління інфраструктурою, транспортом, енергоспоживанням, безпекою, екологією «розумних міст», а також із соціальних медіа та геолокаційних джерел.

Варто зазначити, що використанню методу в публічному управлінні значною мірою сприяє політика відкритості даних, підтримувана державною владою України. 2025 року Україна посіла 4-те місце за рівнем зрілості відкритих даних (Open Data Maturity, ODM) серед 36 європейських країн. Попри втрату однієї позиції порівняно з 2024 роком, показник зрілості відкритих даних залишився високим – 97,1%, тоді як середній рівень у країнах ЄС становить 86%. Найвищий рівень зрілості 2025 року демонстрували такі країни Європи: Франція – 100%, Литва – 98%, Польща – 97,8%. Цікаво, що Литва 2025 року потрапила до трійки лідерів, випередивши не лише Україну, а й Польщу, тоді як 2024 року посідала лише 7-ме місце рейтингу [2].

Застосування Big Data трансформує кожен етап циклу публічної політики. Аналіз великих масивів даних дозволяє суттєво підвищити ефективність на етапах ідентифікації проблем, формування альтернатив та ухвалення рішень. Big Data дає змогу обробляти великі обсяги інформації з різних джерел – офіційних реєстрів, соціальних мереж, сенсорів Інтернету речей (IoT), відкритих даних та звернень громадян.

Це дозволяє: виявляти тенденції та закономірності, що залишаються непомітними при традиційних підходах; підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у сферах економічного розвитку, безпеки, охорони здоров'я та екології; здійснювати моделювання політичних та економічних сценаріїв на основі реальних даних.

Методи комп'ютерного аналізу великих масивів даних допомагають виявляти приховані кореляції та першопричини проблем. Наприклад, аналіз неструктурованих даних (соціальні мережі, пошукові запити) дозволяє визначати суспільні настрої та пріоритетні проблеми, що потребують оперативного вирішення, оскільки вони можуть спричиняти соціальну напругу. Як зазначають дослідники О. Твердохліб та Н. Грицяк, «в умовах сьогодення предметом аналізу даних великих масивів стали



взаємовідносини політиків і суспільства, що відкриває нові можливості для кращого відстеження і прогнозування соціальних та політичних процесів»^о[3, с. 122].

Big Data також сприяє впровадженню адресної політики, оскільки геопросторова точність даних дозволяє визначати «гарячі точки» проблем – наприклад, райони з високим рівнем забруднення чи складною криміногенною ситуацією. На етапах реалізації та моніторингу публічної політики Big Data забезпечує: оперативне відстеження суспільних настроїв і реакцій; прогнозування наслідків управлінських рішень; індивідуалізацію державних послуг; підвищення ефективності розподілу ресурсів; постійний контроль виконання програм та оцінювання їх ефективності, результативності та соціального ефекту в реальному часі; виявлення відхилень і ризиків; підтримку прозорості та підзвітності.

Окремо варто наголосити, що впровадження Big Data в публічному управлінні дозволяє вдосконалювати діяльність органів влади, роблячи її більш ефективною, економічною та орієнтованою на результат. Автоматичний збір даних із державних реєстрів, мобільних операторів та платіжних систем також дає змогу оцінювати реальний соціальний ефект публічної політики [4, с. 249].

Таким чином, застосування Big Data в публічному управлінні не лише змінює підходи до збору та аналізу інформації, а й трансформує весь цикл публічної політики – від виявлення проблем і прогнозування наслідків до реалізації та моніторингу рішень. Використання великих масивів даних підвищує точність, обґрунтованість й ефективність управлінських рішень, дозволяє оперативно реагувати на суспільні потреби, підтримує прозорість та підзвітність органів влади, а також сприяє адресному та результативному розподілу ресурсів. У поєднанні з політикою відкритості даних та цифровими технологіями Big Data стає ключовим інструментом формування сучасного, ефективного та орієнтованого на громадян публічного управління.

Отже, нині метод аналізу великих даних є невід’ємним інструментом функціонування системи публічного управління та інших суспільних сфер. Big Data слугує не просто технологією, а ключовим чинником трансформації публічної політики та наукових досліджень у цифрову епоху. Завдяки цьому методу органи публічної влади можуть ухвалювати рішення точніше, швидше та ефективніше, реалізуючи концепцію проактивного управління.



Водночас успішне впровадження Big Data потребує комплексного підходу: значних технологічних інвестицій, чіткого етичного регулювання, особливо щодо захисту приватності громадян, а також модернізації кадрового потенціалу. Саме тому варто розглядаати Big Data, як і цифровізацію публічної політики загалом, як і один із механізмів забезпечення належного врядування та побудови прозорої й ефективної системи розумного врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбаченко, С. А., Клевцевич, Н. А., Дикий, О. В. (2024). Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Менеджмент*. (88). С. 127–134.
2. У європейському рейтингу за зрілістю відкритих даних Україна займає 4 місце. (2026, 06 січня). URL: <https://surl.li/kiwatj>
3. Твердохліб, О. С., Грицяк, Н. В. (2020). Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (Big Data) в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. Вип. 3. С. 121–135.
4. Кононенко, В. В., Кушко, І. С. (2025). Метод Big Data у публічному управлінні та менеджменті: від традиційного підходу до проактивного управління. *Наукові перспективи*. (10(64)). С. 244–252.

УДК 35.072.2:005.584.1:061.1ЄС

Олег СЕРНЯК,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНИЙ АУДИТ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

Європейська інтеграція України супроводжується трансформацією підходів до функціонування системи публічного управління, що передбачає



не лише оновлення нормативно-правової бази, а й зміну інституційної логіки діяльності органів публічної влади. Реалізація реформ у контексті набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі актуалізувала питання ефективності державних інституцій, їх спроможності забезпечувати стабільне функціонування управлінських процесів, запроваджувати європейські стандарти врядування та реагувати на сучасні суспільні виклики. У таких умовах особливого значення набуває інституційний аудит як механізм комплексного оцінювання діяльності органів публічної влади й інструмент підвищення якості управлінських рішень.

Сучасний етап реформування публічного управління в Україні характеризується високим рівнем динамічності та значною кількістю структурних змін. Ідеться не лише про децентралізацію чи цифрову трансформацію, а й про потребу формування нової управлінської культури, орієнтованої на прозорість, підзвітність, результативність і сервісний характер діяльності органів влади. Водночас процес реформ часто супроводжується низкою системних проблем, серед яких недостатня координація між суб'єктами публічного управління, дублювання функцій, нестача професійних кадрів, фрагментарність управлінських рішень та обмежений рівень стратегічного планування. Саме тому виникає потреба у впровадженні дієвих механізмів оцінювання інституційної спроможності органів влади, здатних забезпечити не лише фіксацію наявних проблем, але й формування практичних рекомендацій щодо їх подолання.

Інституційний аудит у сфері публічного управління доцільно розглядати як комплексний процес аналізу внутрішніх механізмів функціонування органу влади, його організаційної структури, кадрового потенціалу, процедур ухвалення рішень, системи комунікації, рівня цифрової трансформації та здатності реалізовувати стратегічні цілі. На відміну від традиційних форм контролю, орієнтованих переважно на перевірку дотримання нормативних вимог або фінансової дисципліни, інституційний аудит має стратегічний і розвитковий характер. Його основне завдання полягає у визначенні рівня ефективності функціонування інституції та її готовності до реалізації реформ відповідно до сучасних стандартів публічного врядування.

Європейський вектор розвитку України зумовлює потребу адаптації діяльності органів публічної влади до принципів належного врядування, що є основою функціонування системи управління в країнах ЄС. Ідеться про



відкритість, підзвітність, участь громадян у процесі ухвалення рішень, ефективність управління, дотримання верховенства права та орієнтацію на суспільний результат. Реалізація зазначених принципів неможлива без постійного оцінювання інституційної спроможності органів влади та виявлення чинників, що стримують ефективність їх діяльності. У цьому контексті інституційний аудит постає інструментом не лише внутрішнього вдосконалення, але й підтвердження відповідності управлінських практик європейським стандартам.

Як відомо, особливої актуальності інституційний аудит набуває в умовах масштабних суспільних викликів, з якими стикається Україна. Воєнні ризики, потреба у відновленні територій, забезпеченні стійкості місцевого самоврядування та підтримці неперервності надання публічних послуг суттєво підвищують вимоги до ефективності функціонування органів влади. За таких умов оцінювання інституційної спроможності стає не лише елементом модернізації системи управління, а й важливим чинником національної стійкості. Органи публічної влади повинні демонструвати здатність оперативно реагувати на кризові ситуації, координувати міжвідомчу взаємодію, забезпечувати комунікацію з громадськістю та ефективно використовувати наявні ресурси.

Важливим складником інституційного аудиту є оцінювання кадрового потенціалу органів публічної влади. Саме людський капітал визначає якість управлінських рішень, рівень професійної компетентності та здатність органу влади адаптуватися до нових умов функціонування. У процесі євроінтеграції зростає потреба у фахівцях, які володіють сучасними підходами до публічного управління, розуміють європейські механізми врядування та здатні працювати в умовах постійних змін. Інституційний аудит дозволяє оцінити ефективність кадрової політики, рівень професійного розвитку працівників, наявність системи підвищення кваліфікації та готовність персоналу до реалізації реформ.

Окремої уваги варто надати оцінюванню комунікативної спроможності органів публічної влади. Сучасне публічне управління дедалі більше орієнтується на принципи відкритості та партнерської взаємодії з громадськістю. Ефективна комунікація постає потрібною умовою формування довіри до влади, забезпечення громадської участі та підтримки реформ. Водночас низький рівень інформаційної відкритості, формальний характер консультацій з громадськістю або недостатня прозорість управлінських процесів негативно впливають на ефективність реалізації



державної політики. У межах інституційного аудиту аналіз комунікаційних процесів дозволяє визначити рівень взаємодії органу влади з громадянами, оцінити ефективність використання цифрових платформ і виявити проблеми інформаційної політики.

Не менш важливим напрямом є оцінювання цифрової спроможності органів публічної влади. Цифровізація управлінських процесів стала одним із ключових напрямів реформування публічного сектору в Україні та важливою умовою інтеграції до європейського цифрового простору. Запровадження електронного врядування, цифрових сервісів, систем електронного документообігу та аналітичних платформ змінює підходи до організації діяльності органів влади. Проте рівень цифрової трансформації різних органів публічної влади залишається нерівномірним, що створює додаткові ризики для ефективності управління. Інституційний аудит дозволяє оцінити рівень технологічної готовності органу влади, стан цифрової інфраструктури та здатність забезпечувати сучасний формат надання публічних послуг.

У контексті євроінтеграційних процесів інституційний аудит також виконує важливу антикорупційну функцію. Аналіз управлінських процедур, розподілу повноважень, механізмів внутрішнього контролю та прозорості діяльності органу влади дозволяє виявити потенційні корупційні ризики та сформулювати рекомендації щодо їх мінімізації. Зниження рівня корупції є одним із ключових критеріїв оцінювання ефективності реформ в Україні з боку європейських партнерів, саме тому розвиток інституційного аудиту пов'язаний із забезпеченням довіри до державних інституцій.

Водночас запровадження системи інституційного аудиту в Україні потребує дальшого нормативного та методологічного вдосконалення. Нині відсутня уніфікована модель проведення такого аудиту для органів публічної влади, а практика його застосування часто має фрагментарний характер. Важливим завданням є формування єдиної системи критеріїв оцінювання інституційної спроможності, гармонізованої з європейськими підходами та міжнародними рекомендаціями у сфері публічного врядування. Потрібним є також забезпечення професійної підготовки фахівців, здатних здійснювати комплексний інституційний аналіз діяльності органів влади.

Таким чином, інституційний аудит органів публічної влади варто розглядати як важливий інструмент забезпечення євроінтеграційних реформ в Україні. Його значення полягає у формуванні системного підходу



до оцінювання ефективності діяльності органів влади, визначенні рівня їх готовності до реалізації реформ та виявленні чинників, що стримують розвиток сучасної системи публічного управління. Комплексне застосування інституційного аудиту сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та стійкості органів публічної влади, а також забезпеченню відповідності управлінських практик європейським стандартам врядування.

УДК 351.95:34

Лілія СТРЕЛЬБИЦЬКА,

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри цивільно-правових
дисциплін Національної академії Служби Безпеки України,
заслужений працівник освіти України,
м. Київ, Україна

Микола СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ,

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
заслужений працівник освіти України

СПІВВІДНОШЕННЯ І ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ ТА ЮРИДИЧНИХ ФАКТІВ

У вітчизняній науці публічного управління нещодавно відбулася видатна подія: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу видав фундаментальну колективну монографію: «Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні» [1], що була всебічно обговорена й презентована фахівцями. Особливість цієї наукової праці полягає в тому, що вона не лише обґрунтовує теоретико-методологічні засади системного вирішення конфліктів у публічному управлінні, але і надає практичні рекомендації щодо їх усунення в процесі здійснення влади в новітніх умовах правового режиму воєнного стану та в повоєнний період, що безпосередньо стосується національної безпеки



України. Це і зумовлює потребу комплексного розгляду конфліктів як в інтересах наук управління, так і національної безпеки, що об'єднуються на одній кафедрі, а також права. Саме тому виникає потреба розглянути виникнення та природу конфліктів через призму юридичних фактів.

Юридичні факти за вольовою ознакою поділяються на дії, що залежать від волі людей і події, що відбуваються незалежно від волі людини (наприклад, стихійне лихо). Таким чином, юридичні факти зумовлюють зв'язок між реальним життям і нормами права. У соціально-політичному житті країни чи суспільства будь-які дії людей озмовлюють певні їх наслідки. Пояснюючи правову природу виникнення конфліктів, знання та врахування юридичних фактів дають змогу запобігти, превентивно вплинути на суспільні конфлікти.

Сучасна українська правова система переживає перехідний етап – від системи соціалістичного права до романо-германської правової системи, що ґрунтується на верховенстві закону в ієрархії нормативно-правових актів. Це зумовлено потребою становлення і стабілізації політико-правової системи молодшої держави на підставі виникнення, зміни і припинення правовідносин, передумовою яких є юридичні факти, тобто конкретні життєві обставини, з якими норми законодавства пов'язують настання правових наслідків. Юридичні факти постають як проміжна ланка між правовою нормою і правовідносинами будь-якої галузі права. Вони зумовлюють напрямки і зміст заходів державного будівництва і розвитку України як незалежної правової держави. Саме тому потребують поглибленого наукового вивчення і практичної реалізації.

З настанням доби незалежності Української держави значно розширилися права та свободи її громадян. Згідно з частиною другою статті 3 Конституції України права і свободи громадян та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Чинна Конституція гарантує рівність громадян перед законом (ст.ст. 21, 24). Органи виконавчої влади і посадові особи повинні при виконанні своїх функцій і повноважень однаково ставитися до громадян незалежно від їхньої статі, віку, соціального походження тощо [2]. В українській науці адміністративного права адміністративно-правові відносини між суб'єктами цієї галузі права розглядаються як суспільні відносини у сфері державної адміністрації, урегульовані нормами адміністративного права.

Існує кілька теорій адміністративно-правових відносин. Радянська теорія виходила з постулату про те, що в цих відносинах повноваження



(права) завжди належали органу державного управління. Специфіка радянських адміністративно-правових відносин була пов'язана з тоталітарною командно-адміністративною системою. Сутність цих відносин становила ієрархія влади.

Неорадянська теорія адміністративно-правових відносин, якої дотримуються окремі вчені в окремих країнах СНД та Україні і що є перехідною до демократичної теорії, також базується на ідеї пріоритету прав та інтересів держави.

Демократична теорія цивільно-правових відносин спирається на ідеї лібералізації відносин між державною адміністрацією та особою. Для цієї теорії характерний поділ адміністративно-правових відносин на ті відносини, що виникають з охорони громадського порядку, та відносини, пов'язані з наданням громадянам управлінських послуг.

Ці два види адміністративних відносин мають різну природу: перші є ієрархічними, другі – субсидіарними (диспозитивними). Проте головне полягає в тому, що ця теорія розглядає всі адміністративно-правові відносини з позицій захисту прав людини, і тому немає різниці, які ці відносини за їх природою – ієрархічні чи субсидіарні [2]. Тому важливо переглянути наукові погляди на суб'єкти адміністративного права України, їх статус, класифікацію тощо.

Найчастіше виникають адміністративно-правові відносини між громадянами та органами виконавчої влади. Насамперед ці відносини пов'язані з наданням громадянам управлінських послуг. Проте дуже значна частина цих відносин пов'язана з накладанням на громадян адміністративних стягнень.

Для адміністративних правовідносин велике значення мають юридичні факти. Адміністративне право регулює відносини у зв'язку з конкретними та абстрактними життєвими обставинами. Як ми згадували, останні складаються з фактів: дій і подій. Для української науки адміністративного права проблемним є, наприклад, питання про те, яким чином державна адміністрація отримує інформацію про потрібні їй факти. Основними є два шляхи:

а) адміністрація очікує, доки їй дадуть потрібні факти. Проте такий шлях суперечить головному завданню державної адміністрації, а саме: бути діяльною в питаннях суспільного значення, а отже, діяти також і з власної ініціативи, передбачаючи та попереджаючи події;



б) зобов'язання державної адміністрації самостійно збирати важливі для неї факти, оскільки лише таким чином вона може виконати своє завдання. При цьому не виключається, що вона може спонукати до співпраці конкретного громадянина [3, с. 37].

Проте в Україні існують певні законодавчі обмеження для збирання фактів органами виконавчої влади, пов'язані із захистом прав громадян, комерційної таємниці тощо. Ці обмеження ще, водночас, недостатньо гарантують права і свободи громадян. Нерідко виникають питання щодо вірогідності фактів. Тут закладено значний потенціал оновлення практики реалізації адміністративного права [3, с. 38].

В Україні реалізується система джерел адміністративного права, що включає Конституцію, інші нормативно-правові акти, міжнародні договори, судові рішення, звичаєве право і доктрину. Практично в усіх названих видах джерел відбуваються зміни, що свідчать про їх модернізацію та зростання політико-правової ролі. Поки що ці джерела функціонально зорієнтовано на правове забезпечення діяльності державної адміністрації, проте їх роль правового засобу обмеження органів виконавчої влади і посадових осіб поступово підвищується [3, с. 39].

Провідна роль серед нормативно-правових джерел адміністративного права України належить Конституції і законам. Порівняно з радянським періодом правове значення цих актів суттєво зросло. Якщо в радянський період Конституція і закони мали переважно політико-ідеологічне значення, то нині це акти, на основі яких ухвалюються найважливіші адміністративно-правові рішення органів виконавчої влади і посадових осіб.

Конституція України як основне джерело адміністративного права ще не має такого впливу на чинне адміністративне право, як це має місце в європейських країнах, але її роль значно вища, ніж за радянських часів. Як джерело адміністративного права чинна Конституція виконує одночасно роль правового забезпечення діяльності державної адміністрації та засобу її обмеження. Конституція регулює адміністративно-правові відносини з питань організації та діяльності органів виконавчої влади, державної служби, реалізації прав і свобод громадян тощо.

Конституція обмежує адміністративно-правову діяльність виконавчої влади згідно з положенням про те, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та в спосіб, що передбачені Конституцією і законами України (частина друга статті 19). Вона також обмежує виконавчу



владу відповідно до принципу пріоритету прав людини (стаття 3). Конституція встановлює форми контролю за діяльністю органів і посадових осіб виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Крім регулятивної і правозахисної функцій, Конституція виконує також правоохоронну функцію. Вона є критерієм конституційності законів та інших актів вищих органів державної влади у сфері адміністративного права. Закони або їх положення, що не відповідають Конституції, визнаються в установленому законом порядку нечинними. Отже, Конституція дає змогу встановлювати межі нормотворчої діяльності в галузі адміністративного права для законодавчої і виконавчої влади.

Дедалі більша роль у регулюванні суспільних відносин, пов'язаних з діяльністю державної адміністрації, належить законам. Крім Конституції та законів, джерелами адміністративного права є також підзаконні нормативно-правові акти: адміністративні укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів, накази міністрів та інших посадових осіб виконавчої влади, рішення органів місцевого самоврядування тощо. Ці джерела найбільш пристосовані до потреб неорадянської системи державної адміністрації в Україні.

Саме тому акти Президента і Кабінету Міністрів фактично відіграють головну роль в адміністративно-правовому регулюванні суспільних відносин. Проте це вже правові акти, що можна оскаржити в суді. У разі неузгодженості та протиріччя владних дій і соціально-політичних подій, у суспільстві та державі можуть виникати не лише конфлікти, але якщо вони своєчасно не вирішені то і суспільні вибухи.

Отже, становлення сучасної української науки адміністративного права, попри всі її випробування і перипетії, є результатом історичної закономірності, що пов'язана з утвердженням державної незалежності України та з відродженням європейських наукових традицій. [3, с. 47]. Найважливішою властивістю юридичних фактів є здатність зумовлювати настання правових наслідків. В умовах сьогодення становлення державного управління, ринкової економіки та приватної власності українська правова система переживає перехідний період від радянської до сучасної демократичної системи.

Юридичні факти, що виникають, змінюються і припиняються, на стадії реалізації ідеї незалежності України відіграють вирішальну роль. Вони забезпечують права і свободи громадян, регулюють взаємовідносини громадян з органами виконавчої влади і державними службовцями, надають



можливість регулювати правовідносини на договірній основі між різними суб'єктами управлінської діяльності в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні: монографія/ за наук. Ред. Д. І. Дзвінчука, Ю. І. Когута, І. П. Лопушинського, В. П. Петренка; упорядник В. І. Малімон; Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2025. 520 с.
2. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. К.: Видавництво «Право». 1996. 128с.
3. Кампо В. М., Нижник Н.Р., Шльоер Б.П., Становлення нового адміністративного права України. Науково-популярний нарис / За заг. Ред. В.М. Кампо. К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2000. 60 с.

УДК 35.08:342.9

Олеся ШКРУДЬ,

здобувачка вищої освіти
кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник –

ЗАБОЛОТНА Н. М.,

кандидат наук з державного управління,
старший викладач

МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Актуальність теми зумовлено потребою дослідження міжнародних моделей юридичної відповідальності публічних службовців як важливого інструменту реформування публічного управління в Україні.

Метою дослідження є теоретичний аналіз міжнародних моделей юридичної відповідальності публічних службовців та визначення шляхів



удосконалення правозастосовної практики в Україні з урахуванням антикорупційних стандартів і вимог реформування публічного управління.

Стан наукового розроблення теми. Науково-теоретичний базис дослідження сформовано на основі праць вітчизняних авторів, а саме, А. Гришук [1], О. Губанова [2], А. Махно [3], О. Миколенко [4], В. Чернишової [5], Ю. Шовкун [6] та ін.

Виклад основного матеріалу. Використання міжнародного досвіду для вдосконалення юридичної відповідальності публічних службовців в Україні є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли зростають ризики зловживань, обмежуються ресурси контролю та підвищується значення оперативності управлінських рішень. Як зазначає О. Миколенко, ефективність інституту відповідальності публічних службовців безпосередньо впливає на рівень законності та стабільність функціонування державного апарату, особливо в кризових умовах [4, с. 61].

Узагальнення зарубіжних практик дозволяє визначити моделі, що можуть бути адаптовані до сучасних умов функціонування держави. Зокрема, континентальна (карально-правова) модель, характерна для Німеччини та Франції, на думку А. Гришука, базується на чіткій формалізації підстав відповідальності та наявності спеціалізованих процедур її застосування [1, с. 234]. В умовах війни це дозволяє оперативно реагувати на порушення у сфері публічних фінансів та управління ресурсами, зберігаючи при цьому процесуальні гарантії службовців.

Етико-комплаєнсна модель, що поширена у США та Великій Британії, набуває особливої актуальності у зв'язку з потребою посилення стандартів доброчесності. Як наголошує Ю. Шовкун, дисциплінарна відповідальність у сучасних умовах дедалі частіше виходить за межі формального правопорушення та охоплює порушення етичних стандартів, що стимулює розвиток внутрішніх систем контролю та комплаєнс-механізмів [6, с. 68].

Антикорупційно-комплаєнсна модель (США, Велика Британія) може бути адаптована через посилення відповідальності не лише посадових осіб, а й суб'єктів господарювання, що взаємодіють із державою. У цьому контексті А. Махно наголошує на потребі врахування ширшого кола правових обмежень та ризиків, пов'язаних із політико-правовим середовищем публічної служби [3, с. 48].

Превентивно-прозора модель скандинавських країн (Швеція, Данія, Норвегія) ґрунтується на високому рівні відкритості та суспільного контролю. Як зазначається в дослідженнях В. Чернишової, ефективність



системи відповідальності значною мірою залежить не лише від санкцій, а й від рівня конституційних гарантій прозорості та підзвітності влади [5, с. 17].

Досвід Великої Британії та Франції щодо кримінальної відповідальності демонструє важливість чіткої кваліфікації корупційних та службових злочинів. Як наголошує О. Губанов, в умовах воєнного стану особливої ваги набуває оперативність правозастосування та здатність системи швидко реагувати на службові порушення [2, с. 18].

Країни Балтії (Литва, Естонія) демонструють ефективність диференційованого підходу до цивільно-правової відповідальності, що дозволяє забезпечити баланс між захистом інтересів держави та справедливим ставленням до посадових осіб у випадках ненавмисного заподіяння шкоди. Важливим елементом адаптації міжнародних моделей є також посилення незалежності антикорупційних інституцій. Як зазначається в наукових підходах, викладених у праці А. Грищука, інституційна автономія органів контролю є ключовою умовою ефективності системи відповідальності в цілому [1, с. 236]. У цьому контексті, посилення компетенції НАБУ та НАЗК є важливим напрямом реформування публічного управління.

Крім того, значення має відкритість діяльності органів влади, зокрема доступ громадян до інформації про бюджетні витрати, декларації посадовців та антикорупційні заходи. Окремо варто звернути увагу на професійну підготовку публічних службовців, оскільки регулярне навчання з питань етики та антикорупційного законодавства сприяє формуванню стійких стандартів службової поведінки та зниженню рівня правопорушень.

Отже, міжнародні підходи до юридичної відповідальності публічних службовців демонструють, що ефективна система може поєднувати правові, етичні та превентивні механізми. Їх адаптація в Україні дозволить поступово посилювати прозорість публічного управління та підвищувати довіру громадян до органів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грищук А. К. Загальнотеоретичні аспекти відповідальності державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. №71. С. 234-238.
2. Губанов О. О. Трансформація відповідальності публічних службовців України в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Київський юридичний журнал*. 2023. №3. С. 15-22.



3. Махно А. А. Нормативно-правові передумови обмеження політичних прав публічних службовців. *Київський юридичний журнал*. 2023. №3. С. 42-54.
4. Миколенко О. І., Миколенко, О. М. Сучасні тенденції у сфері юридичної відповідальності публічних службовців, службового права України та їх критичний аналіз. *Правова держава*. 2021. №41. С. 61-68.
5. Чернишова В. Ю. Місце конституційної відповідальності публічних службовців в системі їх юридичної відповідальності. *Київський юридичний журнал*. 2025. №7. С. 15-21.
6. Шовкун Ю. П. Сутність дисциплінарної відповідальності публічних службовців за порушення встановлених правових обмежень. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2023. №5 (68). С. 65-70.



СЕКЦІЯ 2
ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

УДК 342.51:351.86(477)

Roman MARTYNIUK,

Candidate of Political Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of National Security and Political
Science, National University “Ostroh Academy”,
Ostroh, Ukraine

Oleksii DATSIUK,

Candidate of Philological Sciences,
Associate Professor of the Department of State and Legal Disciplines,
National University “Ostroh Academy”,
Ostroh, Ukraine

Tetiana KHOMYCH,

Lecturer, Lecturer of the Department of Theory and History of
State and Law,
National University “Ostroh Academy”,
Ostroh, Ukraine

LEADERSHIP AND COORDINATION BY THE PRESIDENT OF
UKRAINE OF THE ACTIVITIES OF SECURITY AND DEFENSE
SECTOR ENTITIES OF UKRAINE

The place of the President of Ukraine among the state authorities that ensure the national security and defense capability of Ukraine is special. Although all these authorities have certain powers in the field of national security and defense, only the President of Ukraine is endowed with constitutional powers to exercise supreme leadership and strategic coordination in this area. The leadership and coordination functions of the President of Ukraine in the field of national security and defense are interrelated. The leadership function of the President of Ukraine determines the strategic direction of the activities of state authorities in the field of national security and defense, while the coordination function ensures the



consistency of the actions of state authorities in this area [2, 3]. By exercising leadership and coordination in the field of national security and defense, the President of Ukraine directs and coordinates the activities of the security and defense sector entities [4, p. 108-109].

The complex and multifaceted task of ensuring the national security and defense capability of the Ukrainian state in the context of large-scale armed aggression by the Russian Federation particularly determines the need to coordinate the actions of the security and defense sector entities. The leadership and coordination role of the President of Ukraine in the field of national security and defense corresponds to the universal nature of his competence, which covers all areas of state activity. The President of Ukraine as the head of state, the guarantor of state sovereignty and territorial integrity of Ukraine, the head of the national security system of Ukraine, the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine manages the state authorities designed to ensure the national security and defense capability of Ukraine, coordinates and assorts their activities.

The Constitution of Ukraine combines in the person of the President of Ukraine the statuses of the head of state, the guarantor of constitutional values, the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine and the head of the National Security and Defense Council of Ukraine. The combination in the person of the President of Ukraine of the abovementioned statuses indicates their functional connection, as well as the fact that the powers of the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine and the Head of the National Security and Defense Council of Ukraine are derived from the constitutional status of the President of Ukraine as the head of state [5, p. 55]. The status of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine turns him into the main guarantor of state sovereignty and territorial integrity of Ukraine, while the status of the Head of the National Security and Defense Council of Ukraine turns him into the main coordinator of the process of making strategic decisions on issues of national security and defense of the state. As the head of the national security system of Ukraine, the President of Ukraine plays a leading role in shaping state policy in the field of national security and defense. It is he who outlines the strategic guidelines for the development of the security and defense sector, determines approaches to the development of security forces and defense ones, directs the activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine and other subjects of the security and defense sector for their implementation [7, p. 157]. The President of Ukraine is



responsible for developing the most important documents of long-term strategic planning in the field of national security and defense, such as the National Security Strategy of Ukraine and the Military Security Strategy of Ukraine, etc. By exercising leadership in the field of national security and defense, the President of Ukraine ensures the ability of the security forces and defense ones to perform the tasks assigned to them [2].

As the head of the National Security and Defense Council of Ukraine, the President of Ukraine ensures strategic coordination and harmonization of the activities of state authorities in the field of national security and defense. Heading the National Security and Defense Council of Ukraine, the President of Ukraine ensures an operational response to internal and external threats to the national security and defense of Ukraine, develops, discusses at the highest state level and adopts the most important decisions in the field of national security and defense, organizes their implementation. The status of the head of the National Security and Defense Council of Ukraine allows the President of Ukraine to integrate political, military, economic and information aspects of the national security of Ukraine into a single national security strategy, as well as to make the decisions of the National Security and Defense Council of Ukraine mandatory by putting them into effect by his decrees, which enhances the effectiveness of state management of the national security and defense of Ukraine in crisis conditions.

Although Clause 17 of Part 1 of Article 106 of the Constitution of Ukraine stipulates that the President of Ukraine “exercises leadership in the areas of national security and defense of the state” [1], it is obvious that his powers in the field of national security are mainly of a coordinating nature. On the contrary, it is in the field of defense, given the status of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief, that his powers are a means of implementing the leadership function and to a significant extent reflect the principle of subordination. The aforementioned principle can be traced, in particular, in such provisions of the Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” dated June 21, 2018, as: “The Supreme Commander-in-Chief issues orders and directives on defense issues” (Clause 2 of Article 13), “The Minister of Defense of Ukraine is subordinate to the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine” (Part 5 of 5); “The Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine is appointed to the position upon the proposal of the Minister of Defense of Ukraine and dismissed from the position by the President of Ukraine. The Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine is subordinate to the President of Ukraine...”, “The Commander-in-Chief



of the Armed Forces of Ukraine is accountable to the President of Ukraine...”, “The powers of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine are approved by the President of Ukraine” (Part 3 of Article 16); “The Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine ... is appointed to the position and dismissed from the position by the President of Ukraine...”, “The powers of the Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, the main tasks and the procedure for the functioning of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine are determined in the regulation approved by the President of Ukraine” (Part 4 of Article 16) [6], etc.

The leading role of the President of Ukraine in the field of national security and defense is most comprehensively disclosed in Article 13 of the Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” dated June 21, 2018 under the title “Leadership in the Spheres of National Security and Defense”. From the point of view of the Law of Ukraine “On National Security of Ukraine”, the role and place of the President of Ukraine in the sphere of national security and defense are that he exercises supreme strategic leadership in this sphere over the system of bodies that directly ensure the national security and defense capability of Ukraine. The leadership of the President of Ukraine in the sphere of national security and defense has the meaning of a basic authority, the implementation of which is subordinate to the entire system of powers of the President of Ukraine in the sphere of national security and defense, defined by the Law. The composition of Article 13 shows that the powers of the President of Ukraine listed in it are derived from his leadership role in the sphere of national security and defense and the head of state exercises these powers in the process of leadership in the mentioned sphere [5, p. 54].

According to Article 13 of the Law of Ukraine “On National Security of Ukraine”, the leadership of the President of Ukraine in the field of national security and defense consists in the fact that he ensures state independence and national security; is the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine and in this status issues orders and directives on defense problems; heads the National Security and Defense Council of Ukraine, implements its decisions in the established manner; issues decrees and orders on national security and defense problems that are mandatory for execution on the territory of Ukraine (it is with his decrees that the President of Ukraine approves strategies, doctrines, concepts that determine current threats to the national security of Ukraine, the main directions and objectives of state policy in the field of national security and defense, and the development of the security and defense sector); addresses



messages to the people and annual and extraordinary messages to the Verkhovna Rada of Ukraine on the internal and external situation of Ukraine; exercises the right of legislative initiative in the Verkhovna Rada of Ukraine regarding the legislative regulation of national security and defense issues; submits to the Verkhovna Rada of Ukraine a proposal on the appointment of the Minister of Defense of Ukraine; submits to the Verkhovna Rada of Ukraine a proposal on the appointment and dismissal of the Head of the Security Service of Ukraine; appoints to positions and dismisses from positions the Secretary of the National Security and Defense Council of Ukraine and its deputies; appoints to positions and dismisses from positions the high command of the Armed Forces of Ukraine upon the proposal of the Minister of Defense of Ukraine, as well as the high command of other military formations upon the proposal of the heads of executive bodies to which the relevant military formations are subordinate; exercises general leadership over the intelligence agencies of Ukraine; submits to the Verkhovna Rada of Ukraine a proposal on declaring a state of war and, in the event of armed aggression against Ukraine, adopts a decision on the use of the Armed Forces of Ukraine and other military formations formed in accordance with the laws of Ukraine; adopts a decision on general or partial mobilization and the introduction of martial law in Ukraine or in its individual localities in the event of a threat of attack or a danger to the state independence of Ukraine; adopts, if necessary, a decision on the introduction of a state of emergency in Ukraine or in its individual localities, and also declares, if necessary, individual localities of Ukraine as zones of an environmental emergency with the subsequent approval of these decisions by the Verkhovna Rada of Ukraine; assigns higher military ranks and other higher special ranks, as well as class ranks [6].

REFERENCES

1. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996 No 254/96-vr. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 1996. No 30. Art. 141.
2. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case based on the constitutional submission of 49 people's deputies of Ukraine regarding compliance with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of the Decree of the President of Ukraine "On some issues of leadership in the spheres of national security and defense" dated February 25, 2009 No 5-пп/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710-09#Text>.
3. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case on the constitutional submission of 53 people's deputies of Ukraine on the compliance



with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of the Decree of the President of Ukraine “On some issues of managing the state’s foreign policy activities” dated January 15, 2009 No. 2-рп/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v002p710-09#Text>.

4. Honcharenko H. Powers of the President of Ukraine in managing the security sector: organizational and legal aspects. *Bulletin of the Zaporizhzhia National University. Legal Sciences*. 2020. No. 1. P. 107-113.

5. Kotliarenko O. Characteristics of the content and scope of the powers of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine. *Analytical and comparative jurisprudence*. 2022. No 2. P. 52-58.

6. On the national security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018 No 2469-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2018. No 31. Art. 241.

7. Todyka Yu., Yavorskyi V. President of Ukraine: constitutional and legal status. Kharkiv: Fakt, 1999. 256 p.

УДК 351.713:336.22

Ігор БАШИНСЬКИЙ,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління,
права та гуманітарних наук,
Херсонський державний
аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ПОДАТКОВА КУЛЬТУРА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО РЕКОНСТРУКТИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Гарантування національної безпеки в умовах збройної агресії вимагає розбудови міцного фінансового фундаменту, у якому податкова культура суспільства розглядається як дієвий механізм зміцнення бюджетної системи та економічної безпеки держави. В умовах повномасштабної війни податкова поведінка українців набула глибокого суспільно-ціннісного виміру, оскільки сплата податків стала розглядатися як пряма фінансова підтримка Збройних сил України, акт національної солідарності та



патріотизму [2]. Такий безпрецедентний прояв фінансового патріотизму довів здатність нації до самоорганізації перед обличчям екзистенційної загрози. Проте, з позицій інституціональної теорії публічного управління, покладатися винятково на емоційний імпульс у стратегічній перспективі вкрай ризиковано, оскільки будь-яка психологічна мобілізація має властивість виснажуватися під тиском тривалих кризових явищ. Війна змінює готовність платити податки здебільшого в тих громадян, що й раніше були схильні до правомірної фіскальної поведінки, тоді як для залучення інших верств потрібне глибинне інституційне оновлення [2].

Крім того, безпрецедентна консолідація суспільства створює унікальне «вікно можливостей» для влади, коли громадяни найбільш відкриті до радикальних, проте справедливих податкових реформ. Саме тому державний апарат постає перед потребою переходу від ситуативного управління фіскальними процесами до системної розбудови довірчого середовища. Цей процес набуває безальтернативного характеру на тлі курсу нашої держави на євроінтеграцію, де імплементація стандартів належного врядування є базовою вимогою. Особливої актуальності інституціоналізація податкової культури набуває в контексті стратегічної довгострокової фінансової стійкості держави. Реалізація програм міжнародної допомоги, зокрема Ukraine Facility та розширеного фінансування МВФ, безпосередньо залежить від здатності національної податкової системи мобілізувати внутрішні доходи та забезпечувати високий рівень добровільного виконання податкових зобов'язань [6].

З огляду на це Національна стратегія доходів до 2030 року визначає стабільні податкові надходження та закриття можливостей для ухилення від оподаткування як безальтернативні пріоритети для фінансування оборонних витрат та задоволення нагальних потреб реконструкції та модернізації [3]. Визначальним інструментом реалізації завдань Національної стратегії та розбудови нової податкової культури постає комплексна цифрова трансформація фіскальних сервісів. В умовах цифровізації економіки впровадження систем електронного адміністрування, ризик-орієнтованого підходу управління комплаєнс-ризиками та технологій аналізу великих даних (Big Data) дозволяє кардинально змінити філософію державного управління [3]. Мінімізація особистих контактів між платником і контролером не лише суттєво знижує трансакційні витрати бізнесу та зводить нанівець корупційні ризики, але й формує відчуття прозорості й захищеності. Зручні та функціональні цифрові



послуги (зокрема, розширення функціоналу електронного кабінету) є критично важливими для стимулювання добровільної податкової дисципліни та підвищення інституційної довіри громадян до держави [1].

Інтеграція новітніх IT-рішень дозволяє створити екосистему, у якій виконання податкових зобов'язань стає непомітним, зручним та цілком автоматизованим процесом для добросовісного бізнесу. Однак реалізація амбітних цілей Національної стратегії неможлива шляхом застосування винятково директивних або технологічних методів адміністрування. Якщо влада не продемонструє готовності до етичного партнерства з бізнесом, будь-які фіскальні нововведення сприйматимуться суспільством як посилення адміністративного тиску. Ключовим механізмом конвертації ситуативного військового патріотизму у сталу та свідому податкову дисципліну є побудова якісно нового соціального контракту, фундаментом якого постає безпрецедентна прозорість у використанні бюджетних коштів [2]. Варто наголосити, що формування такого соціального контракту і партнерської моделі є двостороннім процесом, у якому перший крок назустріч має зробити держава. Ефективна податкова культура суспільства нерозривно пов'язана з морально-етичними аспектами взаємовідносин між державою та бізнесом.

Відповідно до європейського досвіду, фундаментом таких відносин постає так званий «психологічний податковий контракт» між владою та громадянами, що вимагає від працівників фіскальних органів шанобливого ставлення, високого професіоналізму та презумпції доброчесності платника. Замість домінування карально-наглядової моделі має утверджуватися партнерська взаємодія та глибока сервісна орієнтація. Саме зміна інституційного іміджу податківця на надійного партнера є критично важливою умовою для нівелювання конфліктів, зростання довіри до державних інституцій та виховання свідомої податкової дисципліни [4]. Застосування інструментів фінансової психології та поведінкової економіки доводить, що готовність громадян і бізнесу виконувати податкові зобов'язання залежить не лише від рівня фіскального навантаження, а й від довіри до держави, відчуття справедливості та прозорості бюджетних рішень [5]. Майже три чверті громадян пов'язують свою готовність добровільно сплачувати податки з переконанням у тому, що ці кошти не будуть змарновані через корупцію, а будуть цільовим чином спрямовано на оборону та відбудову. Громадянське суспільство, яке щодня несе тягар війни, об'єктивно підвищує вимоги до якості державного управління та



очікує симетричної відповідальності від чиновників. Відповідно, транспарентність державних видатків перетворюється на ключовий маркер податкової моралі нації. Будь-який прояв неефективного використання публічних фінансів діє як потужний деструктивний чинник, що миттєво руйнує «психологічний контракт» між владою та громадянами, легітимізуючи в суспільній свідомості пошук шляхів для тінізації економіки. Зважаючи на це, сучасна модель державного управління має спиратися не на інструменти адміністративного примусу, а на партнерську взаємодію, підзвітність та створення «клімату довіри», де платник податків бачить прямий зв'язок між своїми внесками та зміцненням обороноздатності країни [5].

В умовах воєнного стану та повоєнного реконструктивного відновлення податкова культура виходить за межі суто фінансової категорії, перетворюючись на критично важливий елемент національної стійкості та економічної безпеки України. Зважаючи на те, що макрофінансова стабільність та дальша успішна реалізація програм розширеного фінансування МВФ і Ukraine Facility жорстко детерміновані здатністю держави мобілізувати внутрішні резерви, саме високий рівень добровільного податкового комплаєнсу постає головним гарантом виконання цих міжнародних зобов'язань. Конвертація військового патріотизму у свідому та сталу податкову дисципліну можлива лише за умови докорінної трансформації механізмів публічного управління. Держава має запропонувати суспільству новий соціальний контракт, що базується на абсолютній транспарентності використання бюджетних коштів на потреби оборони та відбудови, цифровізації послуг, нетерпимості до корупції та глибокій сервісній орієнтованості фінансових органів. Лише синергія громадянської відповідальності та інституційної довіри дозволить забезпечити довгострокову фінансову стійкість, знизити критичну залежність від зовнішнього кредитування та сформувати надійний фундамент для європейського майбутнього України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ганущин С. Цифрова трансформація податкових сервісів як передумова зростання податкової культури населення. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 2(22). С. 989-1000. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-989-1000](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-989-1000).



2. Криштанович М. Ф. Податкова культура в умовах цифрової трансформації публічного управління України. *Національні інтереси України*. 2025. № 12(17). С. 1351-1359. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-12\(17\)-1351-1359](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-12(17)-1351-1359).
3. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> (дата звернення: 03.05.2026).
4. Прокопенко І. А., Іванишина О. С. Морально-етичні аспекти взаємовідносин платників податків та контролюючих органів: досвід країн ЄС. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 40–44. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-8> (дата звернення: 03.05.2026).
5. Сукач О. Фінансова психологія платників податків як чинник ефективності бюджетної політики. *Соціальна економіка*. 2025. № 72. С. 151-160. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-72-13>.
6. Трещов М. Податкова культура крізь призму європейських цінностей та стандартів публічного адміністрування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2026. № 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-02-02>.

УДК 35:004.9:005.8(477)

Євген БЕРЛАДИНЮК,

здобувач вищої освіти за третім
(освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

БЕЗПЕЧНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Україна нині демонструє світові унікальний феномен: попри повномасштабну війну, держава не лише зберігає стабільність цифрових сервісів, а й продовжує стрімко трансформувати публічне управління, де цифровізація стала не просто інструментом ефективності, а питанням національної безпеки та спроможності держави функціонувати в умовах екстремальних викликів. Проте цей процес вимагає глибшого



парадигмального переосмислення: від простого впровадження технологій до побудови екосистеми кіберстійкості, де безпека є не додатковою опцією, а фундаментом будь-якого рішення. Ключові виклики для безпечної цифровізації в Україні мають складний, багаторівневий характер і виходять далеко за межі технічних несправностей, перетворюючись на елементи стратегічного протистояння. Першою загрозою є перманентна кіберагресія, де ворог використовує професійні кіберугруповання для проведення цільових атак на критичну інфраструктуру та державні реєстри. Водночас виникає проблема фізичної вразливості інфраструктури: постійні загрози знищення серверних потужностей та енергетичних вузлів вимагають відмови від локальних серверів на користь розподілених хмарних рішень. Додатковим тягарем стають «legacy-системи» – застаріле програмне забезпечення, що має архітектурні вразливості, які неможливо усунути звичайними оновленнями [1]. Крім того, не варто недооцінювати людський чинник: дефіцит висококваліфікованих кадрів у секторі кібербезпеки та низький рівень цифрової гігієни серед користувачів створюють ризики соціальної інженерії та фішингу.

Важливим аспектом безпечної цифровізації є також забезпечення надійного захисту персональних даних громадян. У сучасних умовах державні електронні сервіси акумулюють величезні масиви конфіденційної інформації – від медичних записів до фінансових і біометричних даних. У разі витоку або компрометації таких відомостей виникає загроза не лише окремим користувачам, а й державній безпеці загалом. Саме тому питання шифрування даних, багатофакторної автентифікації та постійного аудиту безпеки повинні стати обов'язковими складниками функціонування кожної цифрової платформи. Особливого значення набуває розвиток національних центрів реагування на кіберінциденти, здатних координувати дії державних органів, приватного сектору та міжнародних партнерів у режимі реального часу. Ще одним викликом є залежність від іноземних технологічних платформ та програмного забезпечення. Значна частина цифрової інфраструктури України базується на продуктах міжнародних компаній, що створює ризики технологічної залежності та потенційного зовнішнього впливу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розвиток власних технологічних рішень, підтримка українських ІТ-компаній та інвестиції у сферу національного програмного забезпечення. Формування цифрового суверенітету дозволить державі зберігати контроль над критично



важливими системами навіть у періоди глобальної нестабільності чи геополітичного тиску.

Для подолання цих ризиків Україна має рухатися шляхом запровадження сучасних архітектурних підходів, що виключають можливість «єдиної точки відмови». Першочерговим завданням є перехід на модель «Нульової довіри» [2], де концепція захищеного «периметра» поступається місцем принципу «ніколи не довіряй, завжди перевіряй», що передбачає мікросегментацію мереж та постійну автентифікацію кожного користувача. Поряд із цим, масштабна міграція в хмару стає стандартом виживання, оскільки географічно розподілені сервіси забезпечують неперервність роботи держави навіть за умов фізичного знищення окремих вузлів. Оскільки обсяги даних, що генеруються державою, уже перевищують можливості людського аналізу, майбутнє належить автономним системам моніторингу на основі штучного інтелекту, здатним миттєво виявляти аномалії в мережевому трафіку та автоматизувати реакцію на інциденти. Не менш важливим напрямом є розвиток цифрової освіти та формування культури кібергігієни серед населення. Навіть найсучасніші технології не можуть гарантувати повний захист, якщо користувачі нехтують базовими правилами безпеки. Саме тому держава повинна активно впроваджувати освітні програми, спрямовані на підвищення цифрової грамотності громадян, навчання державних службовців та підготовку нових фахівців у сфері кібербезпеки. Інвестиції у людський капітал є стратегічно важливими, оскільки саме компетентні спеціалісти здатні забезпечити ефективне функціонування цифрової держави.

Перспективи розвитку тісно пов'язані з євроінтеграційними процесами, зокрема з гармонізацією українського законодавства з Регламентом eIDAS та стандартами захисту персональних даних GDPR [3]. Так, це відкриває шлях до взаємного визнання цифрових документів та повної інтеграції з цифровим ринком ЄС, що не лише підвищує рівень довіри до українських систем, а й змушує національні стандарти безпеки відповідати світовим вимогам. Крім того, міжнародне партнерство дає Україні доступ до сучасних технологій, фінансової підтримки та досвіду провідних держав у сфері цифрового врядування.

Підсумовуючи зазначимо, що безпечна цифровізація – це не статичний фініш, а динамічний процес адаптації. Успіх України в цій сфері базується на зміні філософії управління, де поєднання децентралізації



даних, безкомпромісної кібергігієни та постійного технологічного оновлення перетворює державу на максимально ефективний, прозорий та захищений сервіс. Україна нині не просто адаптується до умов війни, а створює нові глобальні стандарти цифрової стійкості, доводячи, що технології можуть бути надійним щитом демократії в епоху екзистенційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Системна інтеграція та хмарні рішення: стаття. UA.Software. 2026. URL: <https://ua.software/blog/systemna-integracziya-hmarni-rishennya/> (дата звернення: 23.05.2026).
2. Zero Trust Architecture: новий стандарт у кібербезпеці: стаття. Vamark. 2025. URL: <https://vamark.ua/blog/zero-trust-architecture-novyj-standart-u-kiberbezpeczi/> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Що таке eIDAS?: стаття. Agrello. URL: <https://www.agrello.io/uk/topics/security-compliance/shcho-take-eidas/> (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 351.74:351.86

Людмила БУДНИК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри безпеки та правоохоронної діяльності,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

Анастасія КІЩАК,

студентка,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Сучасний етап розвитку української державності характеризується суттєвим ускладненням безпекового середовища, що зумовлено як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми викликами,



насамперед збройною агресією російської федерації проти України, гібридними загрозами та посиленням інформаційного протиборства. У цих умовах особливого значення набуває ефективна організація діяльності правоохоронних органів як ключового елементу сектору безпеки і оборони. Саме від узгодженості їх функціонування, належного правового забезпечення та інституційної спроможності значною мірою залежить здатність держави протидіяти загрозам національній безпеці.

Правову основу діяльності правоохоронних органів України у сфері забезпечення національної безпеки становлять положення Конституції України, що визначають захист суверенітету і територіальної цілісності держави як найважливішу функцію держави [2]. Дальша конкретизація цих положень здійснюється в Законі України «Про національну безпеку України» [3], що визначає склад сектору безпеки й оборони, до якого входять правоохоронні органи, та встановлює принципи їх діяльності. Значну роль відіграють також спеціальні закони, такі як Закон України «Про Національну поліцію» [4], Закон України «Про Службу безпеки України» [5], а також інші нормативно-правові акти, що регулюють діяльність окремих правоохоронних інституцій.

Організація діяльності правоохоронних органів у сучасних умовах передбачає побудову ефективної системи управління, що забезпечує координацію дій між різними інституціями. У цьому контексті важливе значення має діяльність Ради національної безпеки і оборони України як координаційний орган, що забезпечує узгодженість політики у сфері безпеки. Ефективність функціонування системи національної безпеки значною мірою залежить від рівня координації між її суб'єктами [6].

Сучасні загрози національній безпеці України характеризуються комплексністю, багатовимірністю та високим рівнем динамічності, що зумовлено трансформацією глобального безпекового середовища та появою новітніх форм протиборства. Вони охоплюють не лише традиційні воєнні ризики, пов'язані зі збройною агресією, але й політичні, економічні, інформаційні та кібернетичні виклики, що часто мають прихований, гібридний характер і спрямовані на дестабілізацію державних інститутів та суспільства загалом. Зокрема, політичні загрози проявляються у спробах зовнішнього впливу на внутрішньодержавні процеси, підриві довіри до органів влади, маніпулюванні громадською думкою. Економічні загрози пов'язані з порушенням функціонування критичної інфраструктури,



тінізацією економіки, фінансуванням протиправної діяльності та залежністю від зовнішніх ресурсів.

Особливе місце серед сучасних викликів посідають інформаційні та кібернетичні загрози, що стають ключовим інструментом впливу в умовах гібридної війни. Інформаційні операції спрямовані на формування викривленого інформаційного простору, поширення дезінформації та пропаганди, що впливає на суспільні настрої та політичні рішення. Водночас кіберзагрози включають несанкціоноване втручання в роботу інформаційно-комунікаційних систем, кібератаки на державні ресурси, фінансові установи та об'єкти критичної інфраструктури. У таких умовах діяльність правоохоронних органів набуває виразно міждисциплінарного характеру, оскільки ефективна протидія зазначеним загрозам потребує поєднання правових, організаційних, аналітичних та технічних інструментів.

Боротьба з кіберзлочинністю вимагає від правоохоронних органів не лише глибокого знання законодавства, але й володіння сучасними інформаційними технологіями, методами цифрової криміналістики та аналізу великих масивів даних. Крім того, протидія інформаційним загрозам неможлива без налагодження ефективної взаємодії між правоохоронними органами, іншими суб'єктами сектору безпеки і оборони, а також інститутами громадянського суспільства та медіа. Саме така міжвідомча та міжсекторна координація дозволяє забезпечити комплексний підхід до нейтралізації загроз і підвищення стійкості держави. У цьому контексті заслуговує на увагу позиція С. Колб М. Пирого, які наголошують, що інформаційна безпека є невід'ємним складником національної безпеки та потребує системного правового і організаційного забезпечення [1].

Особливу роль у забезпеченні національної безпеки відіграє Національна поліція України як ключовий суб'єкт правоохоронної системи, на який покладено функції охорони публічного порядку, захисту прав і свобод людини, протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки. У сучасних умовах її діяльність суттєво трансформується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх безпекових викликів, що зумовлює потребу перегляду організаційних підходів, управлінських моделей та інструментів реагування [7]. Зокрема, зростання рівня організованої злочинності, що дедалі частіше набуває транснаціонального характеру, потребує від поліції активного використання аналітичної розвідки, міжвідомчої взаємодії та



міжнародного співробітництва, зокрема через механізми обміну інформацією з правоохоронними органами інших держав.

Не менш серйозним викликом є терористичні загрози та диверсійна діяльність, що особливо актуалізувалися в умовах збройної агресії проти України. У цьому контексті Національна поліція виконує важливу роль у виявленні потенційних загроз, запобіганні терористичних актів, а також у забезпеченні безпеки громадян у місцях масового скупчення людей. Паралельно з цим стрімко зростає значення протидії кіберзлочинності, що охоплює такі явища, як шахрайство в цифровому середовищі, несанкціонований доступ до інформаційних систем, розповсюдження шкідливого програмного забезпечення. Це зумовлює потребу розвитку спеціалізованих підрозділів кіберполіції, підвищення рівня технічного оснащення та професійної підготовки кадрів.

Важливим напрямом розвитку Національної поліції є її реформування, що здійснюється з урахуванням європейських стандартів правоохоронної діяльності та принципів верховенства права. Реформування передбачає не лише структурні зміни, але й запровадження нових підходів до управління, орієнтованих на сервісну модель поліції, підвищення рівня довіри населення, забезпечення прозорості діяльності та підзвітності перед суспільством. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження механізмів громадського контролю, розвиток інститутів поліцейської підзвітності та вдосконалення системи внутрішнього контролю. Таким чином, діяльність Національної поліції України в сучасних умовах набуває комплексного характеру, поєднуючи традиційні правоохоронні функції з новітніми підходами до забезпечення національної безпеки.

Ефективність державного управління значною мірою залежить від професійного рівня кадрів, їх компетентності та здатності адаптуватися до змін. У сучасних умовах це передбачає потребу постійного підвищення кваліфікації працівників правоохоронних органів, запровадження новітніх технологій навчання та розвитку професійних навичок.

Отже, організація діяльності правоохоронних органів України в умовах сучасних загроз національній безпеці є складним багаторівневим процесом, що потребує поєднання ефективного правового регулювання, належної інституційної організації та високого рівня професійної підготовки кадрів. Сучасні виклики вимагають постійного вдосконалення



цієї системи, адаптації до нових умов та впровадження інноваційних підходів до управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колб С. О., Пирого М. І. Інформаційна безпека: нові виклики та стратегії захисту. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. 2025. Том 5. № 90 <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.58>
2. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80#Text>.
3. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
4. Про Національну поліцію: Закон України № 580-VIII від 02.07.2015р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>.
5. Про службу безпеки України: Закон України № 2229-XII від 25.03.1992р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text>.
6. Ступник Я. В., Фурик Б. Ю., Ступник М. В. Координація діяльності правоохоронних органів в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право.* 2026. Випуск 93: частина 5. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.5.25>.
7. Цимбалюк В. І., Красько М. І., Омельченко С. Л. Правові аспекти діяльності національної поліції в умовах правового режиму воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2025. № 03: частина 3. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.3.29>.

УДК 351:659

Олександр БУРЛАКА,

фахівець із закупівлі реклами «Quick Leads»

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНА ТА РЕКЛАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та загострення безпекових викликів питання забезпечення національної



безпеки України набуває комплексного характеру та виходить за межі суто військової чи політичної сфери. Особливого значення набуває інформаційний складник безпеки, що безпосередньо пов'язаний із ефективністю діяльності органів публічного управління у сфері комунікації з громадськістю [5, с. 92].

Організація діяльності органів публічного управління в цьому напрямі передбачає формування ефективної системи взаємодії з громадянами, що базується на прозорості, відкритості та оперативності донесення інформації. Важливим аспектом такої взаємодії є забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю, що дозволяє враховувати суспільні запити, підвищувати рівень залученості громадян до процесів державного управління та оперативно реагувати на актуальні виклики. Крім того, ефективна комунікаційна політика сприяє формуванню довіри до органів влади, що є потрібною умовою стабільного функціонування держави та зміцнення її інституційної спроможності.

У цьому контексті рекламна діяльність, зокрема соціальна реклама та державні інформаційні кампанії, трансформується у важливий елемент державного управління, спрямований на формування суспільної свідомості, зміцнення довіри до державних інституцій та протидію інформаційним загрозам [5, с. 95-96].

Традиційні підходи до державної комунікації, що базувалися переважно на односторонньому інформуванні населення, у сучасних умовах втрачають свою ефективність. Це зумовлено як зростанням інформаційного навантаження на громадян, так і зміною моделей споживання інформації. Зокрема, сучасний користувач віддає перевагу інтерактивним форматам взаємодії, швидкому доступу до інформації та можливості брати участь у її обговоренні й поширенні. Водночас зростає значення неформальних джерел інформації, які не завжди є достовірними, що ускладнює формування об'єктивного інформаційного середовища. За таких умов органи публічного управління змушені адаптувати свої комунікаційні стратегії, переходячи до двосторонньої моделі взаємодії з громадськістю, що передбачає активний діалог, використання цифрових каналів і врахування потреб різних цільових аудиторій.

Цифровізація суспільства, розвиток соціальних мереж та онлайн-платформ створюють нові можливості для комунікації, проте водночас породжують нові ризики, пов'язані з маніпуляціями та дезінформацією [2, с. 134-136].



У цих умовах рекламна діяльність органів публічного управління повинна орієнтуватися на використання сучасних цифрових інструментів, аналітичних систем та інтелектуальних технологій. Застосування таргетованої реклами, персоналізованих повідомлень і багатоканальних комунікацій дозволяє значно підвищити ефективність інформаційного впливу [5, с. 129-131].

Використання систем підтримки ухвалення рішень підвищує ефективність рекламної діяльності завдяки інтеграції та аналізу великих обсягів даних із цифрових платформ, соціальних мереж і внутрішніх ресурсів. Це забезпечує формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища, більш глибокому розумінню потреб цільових аудиторій й обґрунтованість управлінських рішень. Такі системи також дозволяють моделювати сценарії комунікаційних кампаній й обирати найефективніші стратегії [2, с. 137]

Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту, що відкривають нові можливості для автоматизації управлінських процесів. Зокрема, запровадження інтелектуальних алгоритмів дозволяє оптимізувати процеси оброблення інформації, підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень та зменшити вплив людського чинника. Крім того, такі технології забезпечують можливість прогнозування тенденцій розвитку соціально-економічних процесів, аналізу поведінки цільових аудиторій та оцінки ефективності управлінських заходів. Використання штучного інтелекту також сприяє підвищенню адаптивності органів публічного управління до змін зовнішнього середовища та забезпечує більш раціональне використання ресурсів [5, с. 132].

Зокрема, алгоритми машинного навчання дозволяють здійснювати сегментацію населення за поведінковими характеристиками та формувати релевантні повідомлення [1, с. 88]. Крім того, інтелектуальні системи забезпечують аналіз реакції аудиторії в режимі реального часу, що дозволяє оперативно коригувати рекламні кампанії [5, с. 131].

Важливим напрямом розвитку рекламної діяльності є гіперперсоналізація контенту. Аналіз поведінкових моделей та інтересів користувачів дозволяє формувати індивідуалізовані повідомлення, що підвищують ефективність комунікації. У контексті забезпечення національної безпеки такий підхід набуває особливого значення, оскільки дає змогу державним інституціям більш точно доносити суспільно важливу



інформацію, протидіяти дезінформації та інформаційно-психологічним впливам, а також формувати стійкість громадян до маніпулятивних повідомлень. Персоналізовані комунікації сприяють підвищенню рівня довіри до офіційних джерел інформації, зміцненню суспільної згуртованості та підтримці стабільності в умовах інформаційних загроз [4, с. 370].

Водночас використання сучасних технологій потребує дотримання етичних принципів та захисту персональних даних [2, с. 138]. Недотримання цих вимог може негативно вплинути на рівень довіри до державних інституцій.

Таким чином, рекламна діяльність у системі публічного управління постає важливим інструментом забезпечення національної безпеки, сприяючи формуванню інформаційної стійкості суспільства та протидії дезінформації [3, с. 97]. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність державної комунікаційної політики.

Отже, дальший розвиток рекламної діяльності в публічному управлінні має ґрунтуватися на інтеграції цифрових технологій, аналітичних підходів і принципів відкритості та прозорості, що в комплексі забезпечить зміцнення національної безпеки та підвищення стійкості держави до сучасних інформаційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудельський В. Е. Штучний інтелект в маркетингу: переваги та недоліки. *Грааль науки*. 2025. № 55. С. 85–89. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.015>
2. Матвійчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. Т. 33 (72). № 2. С. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/23>
3. Романенко Є. О., Чаплай І. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність та особливості розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.15>
4. Рошко С. М., Гогерчак В. М. Перспективні напрями розвитку реклами в міжнародному бізнесі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 368–372. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-50>
5. Руденко М. В., Устик Т. В., Радзіховська Ю. М. Використання сучасних технологій у сфері реклами: світовий досвід та вітчизняні реалії.



*Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2025. № 32. С. 129–133. DOI:
<https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328554>*

УДК 351.86:35.07:355.01(477)

Марія ВІНІЧУК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління
та адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького,
м. Львів, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА СУСПІЛЬНОЇ РЕЗИСТЕНТНОСТІ

Сучасні умови функціонування України як незалежної, суверенної та демократичної держави, що перебуває у стані тривалої війни, характеризуються високим рівнем безпекових викликів, спричинених повномасштабною військовою агресією, посиленням гібридних загроз, інформаційним тиском, економічною нестабільністю та потребою забезпечення стійкості державних інституцій. За таких умов особливої актуальності набуває проблема організації діяльності органів публічного управління та адміністрування, зокрема, щодо забезпечення національної безпеки держави, формування ефективної системи координації управлінських рішень та зміцнення суспільної резистентності як важливого елементу національної стійкості.

Національна безпека в сучасних умовах розглядається як комплексна багаторівнева система захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу, економічних інтересів та соціальної стабільності держави. В умовах воєнних загроз значно розширюється функціональне навантаження на органи державної влади та органи місцевого самоврядування, що повинні забезпечувати не лише реалізацію управлінських функцій, а й оперативне реагування на кризові ситуації, координацію міжвідомчої взаємодії, підтримання життєдіяльності територій та захист населення. Важливим компонентом забезпечення



національної безпеки є формування системи суспільної резистентності, що передбачає здатність держави, територіальних громад, інституцій та населення протистояти загрозам, адаптуватися до кризових умов та швидко відновлювати функціонування після деструктивних впливів. Суспільна резистентність формується через поєднання організаційних, інформаційних, економічних, психологічних та соціальних механізмів, спрямованих на підтримання стійкості держави та суспільства.

Особливістю сучасного етапу розвитку системи публічного управління в Україні є потреба поєднання безпекових, соціальних, економічних та гуманітарних аспектів державної політики. Воєнні дії спричинили трансформацію традиційних підходів до організації діяльності органів публічного управління та адміністрування, що зумовило потребу посилення адаптивності управлінських механізмів, розвитку цифрових інструментів управління, удосконалення антикризового менеджменту та забезпечення ефективної взаємодії держави і суспільства. Безумовно, на сучасному етапі діяльність органів публічного управління повинна базуватися на принципах стратегічного планування, гнучкості, прозорості, оперативності ухвалення рішень та міжсекторальної взаємодії. Особливого значення набуває координація діяльності центральних органів виконавчої влади, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, правоохоронних структур, інститутів громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Саме інтегрований підхід до управління безпековими процесами створює передумови для ефективного функціонування держави в умовах війни.

Важливим напрямом діяльності органів публічного управління також є забезпечення неперервності функціонування критичної інфраструктури, оскільки енергетична система, транспортна логістика, медична сфера, інформаційно-комунікаційні мережі та системи цивільного захисту є стратегічними елементами національної безпеки. Руйнування або порушення функціонування таких об'єктів створює суттєві ризики для державної стійкості та соціальної стабільності. Саме тому органи публічного управління повинні впроваджувати механізми превентивного реагування, резервування ресурсів, цифрового моніторингу та кризового управління.

Крім того, одним із вагомих викликів у сфері забезпечення національної безпеки є інформаційна безпека та протидія дезінформації, оскільки інформаційна війна стала невід'ємним складником сучасних



воєнних конфліктів, а тому органи публічного управління повинні формувати ефективну систему стратегічних комунікацій, забезпечувати достовірне інформування населення та протидіяти інформаційно-психологічним впливам. У цьому контексті важливим є розвиток цифрової грамотності населення, формування критичного мислення та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій.

Не менш важливим аспектом є забезпечення економічної безпеки держави в умовах воєнних загроз. Воєнні дії спричиняють значні втрати для економіки, скорочення виробничого потенціалу, зниження інвестиційної активності та порушення функціонування ринку праці. Органи публічного управління повинні забезпечувати реалізацію антикризових економічних заходів, підтримку підприємництва, стимулювання інноваційного розвитку та відновлення економічної активності регіонів. Економічна стійкість держави є основою фінансового забезпечення обороноздатності та соціальної стабільності.

У контексті суспільної резистентності важливого значення набуває розвиток територіальних громад як осередків локальної стійкості. Саме на рівні громад здійснюється значна частина заходів щодо цивільного захисту населення, гуманітарної підтримки, евакуації, соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб та організації життєдіяльності населення в кризових умовах. Децентралізація влади створила передумови для підвищення управлінської автономії громад, однак водночас актуалізувала потребу в зміцненні їх фінансової та організаційної спроможності. Ефективність діяльності органів публічного управління значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення та професійної компетентності державних службовців. В умовах війни суттєво зростає потреба у фахівцях, здатних працювати в кризових умовах, ухвалювати управлінські рішення в умовах невизначеності, забезпечувати комунікацію з громадськістю та координувати міжвідомчу взаємодію, що потребує модернізації системи професійної підготовки кадрів для сфери публічного управління, запровадження сучасних освітніх програм та розвитку управлінських компетентностей. Особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів як інструмент підвищення ефективності державного управління та забезпечення безпеки. Використання електронного урядування, цифрових платформ, аналітичних систем та технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, поліпшити координацію між органами влади та



забезпечити прозорість управлінських процесів, а цифрова трансформація публічного управління є важливим чинником зміцнення інституційної стійкості держави.

У забезпеченні національної безпеки важливу роль відіграє міжнародне співробітництво. Зазначимо, що Україна активно взаємодіє з міжнародними організаціями, європейськими інституціями та державами-партнерами у сфері безпеки, оборони, гуманітарної підтримки та повоєнного відновлення. Інтеграція міжнародного досвіду до сфери публічного управління сприяє вдосконаленню механізмів антикризового реагування, розвитку демократичних інститутів та підвищенню ефективності системи державного управління. Водночас існує низка проблем, які ускладнюють ефективну організацію діяльності органів публічного управління щодо забезпечення національної безпеки, до яких належить недостатня координація між окремими суб'єктами управління, бюрократичні бар'єри, обмеженість фінансових ресурсів, кадровий дефіцит, ризики корупції та нерівномірність розвитку територій [1]. Вирішення означених проблем потребує системного вдосконалення нормативно-правового забезпечення, посилення інституційної спроможності органів влади та впровадження сучасних управлінських технологій.

Важливим напрямом удосконалення системи публічного управління є впровадження принципів ризик-орієнтованого управління та стратегічного прогнозування. В умовах високої динаміки безпекового середовища органи влади повинні не лише реагувати на наявні загрози, а й прогнозувати потенційні ризики, формувати сценарії розвитку кризових ситуацій та забезпечувати готовність до їх нейтралізації, що сприятиме підвищенню адаптивності системи державного управління та зміцненню національної стійкості [2, с. 16].

Таким чином, організація діяльності органів публічного управління та адміністрування щодо забезпечення національної безпеки України в умовах воєнних загроз та суспільної резистентності є складним багатовимірним процесом, що потребує інтегрованого підходу, високого рівня координації та стратегічного управління. Сучасні виклики вимагають трансформації управлінських механізмів, посилення інституційної спроможності держави, розвитку цифрових технологій та зміцнення взаємодії між державою і суспільством. Саме тому формування ефективної системи публічного управління є потрібною передумовою забезпечення стійкості держави,



захисту національних інтересів та успішного повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Blikhar M., Lukianova H., Skochylias-Pavliv O., Vinichuk M. Institutional Stability of Public Administration: The Economic and Legal Dimension. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 2. P. 178–184. URL: DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178>.
2. Ганущин С. Н., Вінчук М. В. Резілієнс публічного управління в умовах загроз національній безпеці держави: роль антикорупції, доброчесності та протидії легалізації злочинно одержаних доходів. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*. 2025. No 4 (6). С. 12–19. URL: DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-4.02>.

УДК 35.07:355.01

Тарас ВОРОБЕЦЬ,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та управління,
ЗВО Університет Короля Данила,
м. Івано-Франківськ, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Сучасне державне управління функціонує в середовищі високої невизначеності, постійних ризиків, інформаційних загроз та потреби оперативного реагування на кризові ситуації, що суттєво підвищує вимоги до якості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. В умовах воєнного стану ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення процесів управління. Саме своєчасне отримання, оброблення, аналіз та передача достовірної інформації формують основу для ухвалення адекватних рішень у сфері безпеки, гуманітарної політики, економічного регулювання, управління ресурсами та координації між державними інституціями.



Водночас воєнні дії супроводжуються дестабілізацією інформаційного середовища, кібератаками, поширенням дезінформації, перевантаженням інформаційних потоків та обмеженим доступом до достовірних даних, що ускладнює процес формування ефективної державної політики.

Особливої актуальності набуває проблема адаптації традиційних механізмів публічного адміністрування до умов кризового управління. Сучасні виклики вимагають переходу до більш гнучких моделей ухвалення управлінських рішень, заснованих на цифровізації, інтеграції інформаційно-аналітичних систем, міжвідомчій взаємодії та використанні сучасних технологій оброблення даних.

Одним із ключових чиників ефективного кризового управління є своєчасне отримання, аналіз та використання інформації. У сучасних умовах інформація постає не лише ресурсом підтримки управлінських процесів, а й стратегічним інструментом забезпечення національної безпеки. Органи державної влади змушені ухвалювати рішення в умовах обмеженого часу, значного інформаційного навантаження та постійної зміни оперативної ситуації. Це актуалізує потребу використання сучасних аналітичних механізмів, що дозволяють систематизувати великі масиви даних та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Водночас однією з основних проблем сучасного інформаційного середовища є поширення дезінформації та інформаційних маніпуляцій. В умовах війни інформаційний простір стає окремою сферою протистояння, де фейкові повідомлення, інформаційно-психологічний вплив та перевантаження інформаційними потоками можуть суттєво впливати на діяльність державних інституцій і процес ухвалення рішень. Надмірний обсяг інформації ускладнює оперативне оброблення даних, підвищує ризик помилкових управлінських рішень та створює додаткові бар'єри для міжвідомчої координації [1].

Важливим напрямом удосконалення державного управління є впровадження цифрових платформ підтримки управлінських процесів. Використання електронного документообігу, автоматизованих інформаційно-аналітичних систем, цифрових сервісів та інтегрованих платформ дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією, прозорість діяльності органів влади та ефективність координації між державними структурами. Цифровізація управлінських процесів також сприяє зменшенню бюрократичних процедур та підвищенню адаптивності системи публічного управління в кризових умовах [2].



Особливої актуальності набуває концепція управління на основі даних, що передбачає ухвалення управлінських рішень на основі аналітики даних, цифрового моніторингу та прогнозування. Використання інструментів оброблення великих масивів інформації, аналітичних панелей та систем прогнозування дозволяє органам державної влади оперативніше реагувати на виклики та формувати більш ефективну державну політику. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зменшенню впливу суб'єктивних чинників у процесі управління.

У контексті євроінтеграційного спрямування України важливим завданням є адаптація національної системи публічного управління до європейських стандартів урядування та кризового менеджменту. Європейські практики орієнтовані на відкритість управлінських процесів, цифрову трансформацію, розвиток електронного врядування та посилення міжінституційної взаємодії [3]. Імплементация таких підходів створює передумови для підвищення резильєнтності системи державного управління, її інституційної спроможності та ефективності функціонування в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Отже, в умовах воєнного стану ефективність функціонування органів державної влади значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та здатності системи публічного управління оперативно адаптуватися до кризових викликів. Основними перешкодами в процесі ухвалення управлінських рішень залишаються дезінформація, інформаційне перевантаження, недостатня координація між державними структурами та обмеженість сучасних аналітичних інструментів.

Установлено, що важливими напрямами вдосконалення управлінських процесів є розвиток цифрових платформ, запровадження концепції управління на основі даних, автоматизація аналітичних систем та посилення міжвідомчої взаємодії. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити оперативність, обґрунтованість і прозорість управлінських рішень. Особливого значення набуває імплементация європейських підходів до кризового менеджменту та електронного врядування, що сприятиме підвищенню життєздатності системи публічного управління України, зміцненню інституційної спроможності держави та ефективності реалізації державної політики в умовах війни й повоєнного відновлення.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. No 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
2. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03>
3. Ляліна Н. С., Бобро М. К. Сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління в умовах економічної нестабільності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. No 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/52.pd>

УДК 355.45:004.9

Валентин ГРИЦАНЧУК,

полковник, викладач кафедри військової підготовки,
Івано-Франківський національний технічний
університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ СУЧАСНОСТІ

Сучасне безпекове середовище характеризується безпрецедентною складністю, непередбачуваністю та розмиттям меж між станом війни і миру, що є наслідком еволюції гібридних загроз. Гібридна війна інтегрує конвенційні військові дії з кібератаками, радіоелектронним подавленням, інформаційно-психологічними операціями, економічним тиском та використанням нерегулярних формувань. У таких умовах традиційні, жорстко ієрархічні та аналогові системи військового управління виявляються вразливими, повільними та неефективними. Досвід повномасштабної російсько-української війни фундаментально довів, що швидкість ухвалення рішень та рівень ситуаційної обізнаності є критичними чинниками здобуття переваги над противником, який переважає кількісно. Це вимагає переходу від платформно-центричної до мережево-центричної парадигми ведення бойових дій [1]. Цифрова трансформація систем військового управління (C4ISR: Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance)



нині виходить за межі простої автоматизації процесів [2]. Ідеться про створення єдиного інформаційного простору поля бою, де сенсори, командири та засоби ураження об'єднано в єдину екосистему, що працює в режимі реального часу. Водночас актуальність цієї теми посилюється тим, що сама цифрова інфраструктура стає головною мішенню для гібридних атак ворога. Отже, запровадження новітніх технологій повинно відбуватися з урахуванням безпрецедентних вимог до кіберстійкості, захисту інформації, оперативності та здатності функціонувати в умовах активної радіoeлектронної протидії (РЕБ) та руйнування каналів зв'язку. Дослідження цих процесів є життєво потрібним для формування доктринальних засад сучасних Збройних сил та гарантування національної безпеки в умовах перманентного гібридного протистояння.

Аналіз еволюції сучасних збройних конфліктів та нормативно-доктринальної бази передових країн світу і НАТО дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація військового управління базується на досягненні інформаційної переваги, що безпосередньо конвертується у вогневу та тактичну перевагу на полі бою. Ключовим завданням сучасної системи управління є максимальне скорочення циклу Бойда (OODA loop: спостереження – орієнтація – рішення – дія) [3]. Сучасна модель управління передбачає, що дані від різних типів розвідки (OSINT, SIGINT, GEOINT, HUMINT), безпілотних систем, радарів та окремих військовослужбовців акумулюються в єдиних хмарних чи розподілених базах даних, аналізуються і миттєво передаються тим підрозділам, що можуть найбільш ефективно виконати завдання.

Першим ключовим напрямом трансформації є перехід до концепції мультидоменних операцій (Multi-Domain Operations, MDO). Управління військами більше не ділиться ізольовано на сухопутний, морський чи повітряний компоненти. Сучасна цифрова система C2 (Command and Control) повинна забезпечувати безшовну інтеграцію даних з усіх доменів, включаючи космічний та кібернетичний. Це досягається завдяки розробленню та впровадженню інтегрованих систем ситуаційної обізнаності, подібних до української системи «Delta», що дозволяють командирам різного рівня бачити єдину цифрову мапу поля бою. Практичне застосування таких систем довело, що горизонтальні зв'язки між підрозділами (минувши довгий ланцюг вертикального узгодження) підвищують швидкість ураження цілей у десятки разів.



Другою фундаментальною формою трансформації є впровадження алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML). В умовах гібридної війни військовики стикаються з проблемою «інформаційного смогу» – обсяг даних з поля бою перевищує фізичні можливості людини щодо їх оброблення. ШІ бере на себе рутинні завдання: автоматичне розпізнавання цілей на відео з БПЛА, предикативну аналітику логістичних потреб, розрахунок оптимальних траєкторій для артилерії з урахуванням метеоумов. Однак, наукові дослідження наголошують на критичній межі використання ШІ: алгоритми мають залишатися системами підтримки ухвалення рішень, залишаючи юридичну та моральну відповідальність за людиною-командиром (принцип «людина в контурі управління» або «людина над процесом»). Автоматизація не повинна призводити до втрати контролю над ескалацією конфлікту.

Третім вектором є адаптація до умов активної радіоелектронної та кібернетичної протидії. Гібридні загрози передбачають, що противник постійно намагатиметься зламати системи управління, перехопити дані або заглушити зв'язок. Саме тому цифрова трансформація військового управління неможлива без архітектури «нульової довіри», використання квантово-стійкого шифрування та децентралізованих рішень. Важливим елементом стає граничне обчислення, коли первинне оброблення інформації відбувається безпосередньо на пристрої (наприклад, на борту дрона), що зменшує залежність від стабільного інтернет-з'єднання [4]. Крім того, війська масово переходять на використання mesh-мереж та терміналів супутникового зв'язку (типу старлінк), що створює багаторазове резервування каналів передачі даних.

Четвертий аспект стосується людського капіталу та організаційної культури. Цифровізація управління вимагає переходу до доктрини «управління за місією», коли старший командир визначає ціль та виділяє ресурси, а молодший командир, володіючи повною ситуаційною обізнаністю завдяки планшету чи терміналу, самостійно обирає спосіб виконання завдання. Проте дослідники фіксують і негативні ризики цифрової епохи – схильність вищого командування до мікроменеджменту, оскільки сучасні технології дозволяють генералу в режимі реального часу бачити дії окремого солдата. Ця деформація доктрини управління є недопустимою і потребує чіткої регламентації в бойових статутах. Крім того, критичним стає рівень цифрової грамотності



особового складу, що вимагає докорінної зміни програм військової підготовки.

Зрештою, цифрова трансформація невіддільна від питання інтероперабельності – здатності інформаційних систем різних країн та родів війська взаємодіяти між собою. Розбудова вітчизняних систем управління має від самого початку базуватися на стандартах НАТО (зокрема FMN – Federated Mission Networking), що забезпечує готовність до коаліційних операцій. Відкриті архітектури (API) дозволяють швидко інтегрувати нові види озброєння, що постачаються партнерами, до єдиної системи управління вогнем.

Отже, цифрова трансформація систем військового управління в умовах гібридних загроз є не просто технологічним оновленням, а глибокою доктринальною та організаційною зміною філософії ведення війни. Практика доводить, що перевагу на полі бою здобуває не той, хто має більше техніки, а той, хто здатен швидше збирати дані, точніше їх аналізувати та ефективніше управляти наявними ресурсами в умовах постійного деструктивного впливу противника. Водночас ця трансформація має чіткі межі безпеки та стійкості: вона повинна спиратися на децентралізацію, множинне резервування каналів зв'язку, жорсткі протоколи кібербезпеки та збереження вирішальної ролі людини в процесі ухвалення критичних рішень.

Узагальнення досліджуваних процесів дозволяє зробити висновок, що успішна цифровізація військового управління потребує синергії трьох компонентів: інноваційних технологій (ШІ, хмарні обчислення, захищений зв'язок), оновленої доктрини (мультидоменні операції, управління за місією) та підготовленого персоналу. Недопустимим є автоматичне перенесення застарілих бюрократичних процедур у цифровий формат, ігнорування вразливостей перед ворожими засобами РЕБ та кібервійськами, а також надмірна централізація управління, що сковує ініціативу на місцях. Саме в досягненні балансу між технологічною інноваційністю, оперативною гнучкістю та інформаційною безпекою полягає успіх адаптації систем військового управління до викликів сучасного гібридного протистояння.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Network-Centric Warfare: Command and Control for the 21st Century. *Southwest Research Institute (SwRI)*. 2024. URL:



<https://www.swri.org/markets/defense-security/defense-aerospace-aircraft/avionics-support-systems/network-centric-warfare> (дата звернення: 08.04.2026).

2. Що таке система C4ISR: поняття, структура та роль у сучасному управлінні військами. *Майстерність: інформаційний портал*. 2023. URL: <https://biust.figa.cx.ua/maysternist/shho-take-sistema-c4isr.html> (дата звернення: 08.04.2026).

3. The OODA Loop: How to make better decisions under pressure. *The Decision Lab*. 2024. URL: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/computer-science/the-ooda-loop> (дата звернення: 03.04.2026).

4. What is Edge Computing? *IBM Think Topics*. 2025. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/edge-computing> (дата звернення: 07.04.2026).

УДК 351.82

Дмитро ГРОССУЛ,

аспірант кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Інституційна трансформація агропродовольчої сфери є комплексним процесом зміни правил, організаційних структур (інститутів) та механізмів управління виробництвом, переробленням, розподілом та споживанням продовольчої сільськогосподарської сировини та продуктів її перероблення, що має забезпечити перехід до більш конкурентоспроможної моделі її функціонування. Функціонування агропродовольчої сфери України на цьому етапі відбувається в умовах загострення економічних, соціальних та політичних проблем, що посилюються впливом війни, тож ключовим пріоритетом державної політики стає забезпечення продовольчої безпеки [1]. Інституційна трансформація агропродовольчої сфери відбувалася впродовж усього періоду становлення ринкової економіки й утвердження в аграрній сфері приватновласницького способу виробництва. М. Пугачов



виокремлює декілька її етапів, важливих з погляду продовольчої безпеки [2, с. 13]:

- етап трансформації до ринкового середовища (1991-1999 рр.);
- реформаційний етап (2000-2008 рр.);
- етап адаптації в умовах членства України в СОТ (2009-2013 рр.);
- сучасний етап суттєвого зовнішнього впливу (з 2014 р.).

Додамо до цієї періодизації ще один етап – з 2022 року дотепер – етап воєнного стану і ускладнення завдань утримання достатнього рівня продовольчої безпеки. Якщо до 2022 року інституційні перетворення в агропродовольчій сфері було спрямовано на розвиток ринкових інститутів, зміцнення прав власності, підтримку конкуренції та інтеграцію в міжнародні ринки, то з 2022 року терміново потрібно було вирішувати питання адаптації логістики та експортних маршрутів, забезпечення фінансової стійкості аграрних товаровиробників, відновлення постійних руйнацій виробничої інфраструктури, надійного зберігання продовольчих запасів тощо. Тобто, в умовах воєнного стану інституційні зміни більшою мірою торкаються забезпечення стійкості агропродовольчих систем, мінімізацію ризиків порушення логістичних ланцюгів та гарантування доступу населення до якісних і безпечних продуктів харчування.

2022 року було ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану», яким унормовуються земельні та аграрні відносини під час дії режиму воєнного стану [3]. Розуміючи гостроту проблеми постачання продовольства в умовах війни, урядом також запроваджується низка заходів, що мали за мету стабілізувати ситуацію з життєзабезпеченням населення, зокрема й за рахунок, у разі потреби, нормування продажу основних продовольчих товарів [4].

Важливо зазначити, що попри суттєве ускладнення виробництва продовольчих товарів, уряд продовжував перегляд правил у напрямі їх адаптації до правових норм Європейського Союзу [5; 6]. Від січня 2026 року для виробників встановлюються обов'язкові мінімальні вимоги до умов утримання сільськогосподарських тварин, включно з годівлею та доглядом, що поширюватимуться на всі види сільськогосподарських тварин, з метою виробництва харчових та нехарчових продуктів тваринницького походження.

2026 року передбачено також посилення державної фінансової підтримки агропродовольчого виробництва як одного з базових секторів



економіки та забезпечення продовольчої безпеки. Загальний обсяг бюджетного фінансування становитиме 14,1 млрд грн, що на 4,5 млрд грн більше суми коштів, виділених попереднього року [7]. Державний бюджет 2026 року передбачає впровадження заходів політики, орієнтованих на відновлення та розвиток аграрного виробництва, зокрема підтримку фермерських господарств, страхування врожаю, розмінування територій та модернізацію виробничої інфраструктури. Такі проблеми функціонування агропродовольчої сфери в умовах війни, як замінування сільськогосподарських угідь, руйнування зрошувальних систем та суттєві втрати поголів'я худоби та птиці, не можуть бути повністю усунені в межах одного бюджетного періоду, тому державна політика має бути спрямована на поетапність інституційних змін. Хоча вже вжиті заходи не забезпечують миттєвого розв'язання всіх проблем, вони сприяють підвищенню стійкості аграрного сектору економіки та створюють передумови для дальшого зміцнення продовольчої безпеки в умовах підвищених ризиків.

Отже, інституційна трансформація є ключовою передумовою забезпечення продовольчої безпеки України, що потребує комплексного підходу, узгодженості державної політики та активної взаємодії всіх учасників агропродовольчого ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лозинська Т. М. Доступність продовольства і державна підтримка продовольчої безпеки під час війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. No 1. С. 65-70. URL: (<https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/12/12> <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-11>) (дата звернення: 06.05.2026)
2. Пугачов М. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 12-18.
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: Закон України від 24 березня 2022 року № 2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20?lang=uk#Text> (дата звернення: 06.05.2026)
4. Щодо забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 лютого 2022 року № 160. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.05.2026)



5. Про затвердження Гігієнічних вимог до виробництва та обігу харчових продуктів тваринного походження: Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 20.10.2022 № 813. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-22?lang=uk#Text> (дата звернення: 06.05.2026)

6. Про внесення змін до наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України від 20 жовтня 2022 року № 813 та затвердження Вимог до окремих показників якості для м'яса свійської птиці: Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 27.03.2023 № 625. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0579-23?lang=uk#Text> (дата звернення: 06.05.2026)

7. Підтримка аграріїв у бюджеті-2026: відновлення виробництва, розмінування та розвиток фермерства. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/pidtrimka_agrariiv_u_biudzheti-2026_vidnovlennia_virobnitstva_rozminuvannia_ta_rozvitok_fermerstva-5488 (дата звернення: 06.05.2026)

УДК 355.45:004.8

Олександр ДУДНИК,

підполковник, викладач кафедри військової підготовки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УХВАЛЕННЯ ТАКТИЧНИХ РІШЕНЬ У ЗОНІ БОЙОВИХ ДІЙ

Сучасний характер збройних конфліктів характеризується безпрецедентною динамікою, дефіцитом часу на оброблення інформації та критичним зростанням обсягів даних, що надходять із розгалуженої мережі сенсорів. У таких умовах традиційні методи ухвалення тактичних рішень, засновані винятково на когнітивних здібностях командирів та штабних офіцерів, стикаються із проблемою «інформаційного перевантаження». Досвід бойових дій в Україні після 24 лютого 2022 року наочно продемонстрував, що перемога на полі бою все частіше залежить не лише від вогневої потужності, а й від швидкості та точності циклу OODA



(Observe-Orient-Decide-Act-спостереження, орієнтація, рішення, дія) [1]. Запровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) у військову сферу перестало бути футуристичним прогнозом і перетворилося на нагальну потребу забезпечення переваги над ворогом. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні аналітичні операції, виявляти приховані закономірності в діях противника та пропонувати оптимальні варіанти маневру чи вогневого ураження в режимі реального часу. Проте широке застосування алгоритмів у зоні бойових дій породжує низку нових викликів: від технічної надійності систем в умовах радіоелектронної боротьби до етико-правових аспектів відповідальності за автоматизовані рішення. Саме тому дослідження ролі ШІ як інструменту оптимізації тактичного рівня є критично важливим для розбудови сучасної архітектури національної безпеки, що має базуватися на інтелектуалізації оборонних спроможностей. Світовий досвід та вітчизняні розробки свідчать, що технологічна трансформація управління є не просто вибором, а єдиним способом збереження життів особового складу через випередження противника в інтелектуальному протистоянні.

Аналіз сучасних технологічних трендів та практики їх застосування в провідних арміях світу дає підстави стверджувати, що штучний інтелект постає ключовим «множником сили» на тактичному рівні. Основною перевагою ШІ є його здатність до миттєвого аналізу мультимодальних даних, що надходять від безпілотних літальних апаратів, засобів радіотехнічної розвідки, супутників та наземних датчиків. На відміну від людини, алгоритми здатні одночасно обробляти тисячі відеопотоків, ідентифікуючи замасковану техніку противника за ледь помітними ознаками, що суттєво пришвидшує процес цілевказання. Важливим результатом впровадження ШІ є реалізація концепції «сенсор-стрілець», де час від виявлення об'єкта до його ураження скорочується до мінімуму завдяки автоматизованому розрахунку траєкторій та вибору найбільш ефективного засобу вогневого впливу [2]. Практичне значення цього підходу підтверджується функціонуванням систем автоматизованого управління, що інтегрують дані в єдину інформаційну мережу, забезпечуючи командиру повну ситуаційну обізнаність. Станом на 2026 рік можна виокремити кілька рівнів оптимізації тактичних рішень за допомогою ШІ: перший рівень стосується логістики та забезпечення, де прогнозні моделі дозволяють точно розраховувати потреби в боєприпасах та паливі залежно від інтенсивності боїв; другий рівень охоплює безпосередньо бойове управління, де системи підтримки ухвалення рішень



(DSS) пропонують командирі кілька варіантів дій із розрахунком вірогідності успіху кожного з них.

Окремим аспектом дослідження є трансформація ролі командира в умовах алгоритмізованого бою. ШІ не замінює людину, а звільняє її від когнітивного навантаження, дозволяючи зосередитися на стратегічному задумі та етичних аспектах операції. Проте запровадження таких технологій стикається із проблемою «чорної скриньки», коли логіка ухвалення рішення ШІ може бути непрозорою для людини. Це вимагає розроблення пояснювального штучного інтелекту, який би надавав аргументацію до своїх рекомендацій [3]. Крім того, важливо враховувати вразливість алгоритмів до атак з боку противника, зокрема через «отруєння даних» або використання методів змагального машинного навчання, що може призвести до хибних висновків на полі бою. Саме тому адаптація управління має включати створення багаторівневих систем перевірки, де остаточне рішення щодо застосування летальної сили залишається за людиною (принцип «людина в процесі») [4]. Ефективність використання ШІ також безпосередньо залежить від якості та оперативності зв'язку. В умовах активної роботи ворожих засобів РЕБ централізовані хмарні обчислення можуть стати недоступними, що зумовлює потребу розвитку крайових обчислень (Edge AI – периферійний штучний інтелект)-алгоритмів, що працюють безпосередньо на борту дрона або в терміналі бійця. Це забезпечує автономність тактичної одиниці навіть за повної відсутності зв'язку з головним сервером. Наукові висновки вказують на те, що інтеграція ШІ до системи ухвалення рішень потребує не лише технічного оновлення, а й докорінної зміни доктринальних підходів до підготовки офіцерських кадрів, які повинні володіти навичками взаємодії з високотехнологічними системами. Юридична площина цього питання також залишається дискусійною: міжнародне гуманітарне право вимагає чіткої атрибуції відповідальності за результати бойового застосування, що стає складнішим із підвищенням рівня автономності систем. Отже, результати досліджень демонструють, що оптимальна модель використання ШІ – це симбіоз машинного аналізу та людської інтуїції, де технологія постає інструментом мінімізації помилок та прискорення реакції на загрози.

Трансформація технологій управління в зоні бойових дій через впровадження штучного інтелекту є безальтернативним шляхом розвитку сучасного війська. Використання ШІ дозволяє радикально оптимізувати



процеси ухвалення тактичних рішень шляхом автоматизації оброблення великих масивів даних, поліпшення ситуаційної обізнаності та скорочення часу на виконання бойових завдань. Узагальнення технічних та операційних аспектів дозволяє зробити висновок, що основними напрямками такої оптимізації є вдосконалення систем розпізнавання цілей, предиктивна аналітика поведінки ворога та розвиток автономних систем логістичного забезпечення. Водночас межею впровадження ІІІ має бути збереження контролю людини над ключовими етапами бойової операції, особливо в питаннях застосування зброї, що відповідає вимогам міжнародного права та етичним нормам. Допустимою формою адаптації управління є перехід до мережецентричних моделей, де ІІІ постає координатором взаємодії між різними родами війська, забезпечуючи єдність інформаційного простору. Недопустимим же є повне делегування відповідальності алгоритмам без належної верифікації їх рішень, оскільки це створює ризики непередбачуваних наслідків в умовах «туману війни». Таким чином, штучний інтелект повинен розглядатися як потужний допоміжний інструмент, що трансформує управління з лінійного процесу в динамічну, адаптивну та високоточну систему, здатну ефективно діяти в найскладніших безпекових умовах сучасності. Саме в розумному балансі між технологічною потужністю та людською відповідальністю полягає успіх дальшої модернізації Збройних сил.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mastering Complexity: The OODA Loop as a Strategic Tool for the Modern Business World: стаття Matt Smith. LinkedIn. 2024. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/mastering-complexity-ooda-loop-strategic-tool-modern-matt-smith-6r8se?tl=uk> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Від тактичного зв'язку до мережецентричних операцій: стаття. Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння (ЦДАКР). URL: <https://surl.li/zhmlk> (дата звернення: 08.04.2026).
3. What is explainable AI (XAI)?: IBM Topics. 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/explainable-ai> (дата звернення: 02.04.2026).
4. Співпраця ІІІ-людина (human-in-the-loop): коли і як втручання людини необхідне: стаття. AI Soft. URL: <https://surl.li/rmroxj> (дата звернення: 04.04.2026).



УДК 351.746.1

Володимир ЄСІКОВ,

здобувач,

Національний університет цивільного захисту України,

м. Черкаси, Україна

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА» В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Національна безпека вимагає системного розгляду, оскільки об'єктивною основою в науці, на наш погляд, є практична потреба цілісного, системного освоєння та перетворення природи і суспільства. Дослідження системного розвитку суспільних відносин, серед іншого й виникнення внутрішніх загроз національній безпеці, засвідчує, що будь-який елемент чи предмет є відносно відокремленою системою, сформованою з різних частин.

Варто чітко розрізняти систему національної безпеки і систему забезпечення національної безпеки. Система національної безпеки – це функціональна система, що віддзеркалює процеси взаємодії національних інтересів і загроз цим інтересам; а система забезпечення національної безпеки – це організаційна система органів, сил, коштів, різних організацій і громадян, що вирішують завдання із забезпечення національної безпеки.

Основу системи національної безпеки становлять національні інтереси, що взаємодіють і протистоять зовнішнім і внутрішнім загрозам, оскільки вони є основною рушійною силою розвитку суспільства. Національну безпеку можна диференціювати залежно від місцеперебування джерела небезпеки, виокремивши два її типи – внутрішню і зовнішню. При цьому використовуємо підхід з погляду діяльності всередині та поза межами держави: діяльність у межах держави щодо забезпечення її стабільності – це внутрішня безпека, а діяльність поза межами держави – зовнішня безпека.

Зовнішню і внутрішню сфери забезпечення національної безпеки вивчало багато вчених. Ми поділяємо думку, що як джерела небезпек для суспільних відносин варто розглядати зовнішні та внутрішні суперечності відносин «груп населення, інститутів суспільства та держави, двох або більше держав». Сфери внутрішньої і зовнішньої безпеки є взаємопов'язаними, доповнюють одна одну і перетинаються. Внутрішні та



зовнішні суперечності можуть «гасити» одна одну (наприклад, зменшення внутрішніх небезпек може істотно зміцнити зовнішню безпеку).

У системі національної безпеки інтегруються пріоритети об'єктів національної безпеки: для особи це права і свободи; для суспільства – збереження та примноження матеріальних і духовних цінностей; для держави – внутрішня стабільність, територіальна цілісність і суверенітет. Предметом дослідження в сукупності складників національної безпеки є також національні цінності, що визначають істотні сторони життя особи та суспільства й виконують у забезпеченні національної безпеки подвійну роль: з одного боку, як істотний, стрижневий складник політики забезпечення національної безпеки, а з іншого – як пріоритетний об'єкт захисту [1].

Залежно від об'єкта, життєво важливі інтереси якого захищаються від внутрішніх і зовнішніх загроз, розрізняють такі види національної безпеки: безпека особи, безпека суспільства і безпека держави. Під безпекою особи варто розуміти стан її сталого розвитку, гарантованої реалізації і захисту від загроз, що виникають на рівні особистих інтересів і потреб, який полягає в захисті життя, здоров'я й гідності кожного, його конституційних прав і свобод, забезпечуючи повним обсягом свободу совісті та політичних переконань.

Безпека суспільства являє собою пряме продовження безпеки особи і передбачає захист «громадянського суспільства», тобто громадського порядку і спокою, матеріальних і духовних цінностей, прав і свобод громадських об'єднань та організацій і їх нормальної діяльності; стан «нормального функціонування громадських інститутів». Безпека держави – це надійний захист територіальної цілісності й суверенітету в усіх сферах життєдіяльності та конституційного ладу. Саме тому вона становить потрібний елемент і є однією з умов безпеки суспільства.

Залежно від характеру і джерела загроз можна виокремити такі типи національної безпеки, як безпека від загроз природного характеру, безпека від загроз антропогенного характеру й безпека від загроз громадського характеру, що, своєю чергою, можна диференціювати на підвиди національної безпеки від конкретних загроз. Особливу практичну значущість має класифікація видів національної безпеки за сферами життєдіяльності, у яких проявляються загрози.

Природно, що будь-яка класифікація до певної міри є умовною, оскільки процеси, що відбуваються в одній сфері життєдіяльності,



впливають на інші, до того ж у забезпеченні національної безпеки не можна ігнорувати жоден з її типів. На різних історичних етапах розвитку країни певний тип національної безпеки може (і повинен) бути пріоритетним як «локомотив» щодо інших видів безпеки. Так, під час війн і надзвичайних ситуацій таким «локомотивом» стає державна безпека, що визначає політику держави. Однак в умовах мирного існування країни пріоритетом повинен бути інший тип національної безпеки, тобто в підґрунті забезпечення національної безпеки має перебувати баланс національних інтересів, що відповідає наявному стану держави. Національна безпека в цілому постає як категорія, виражена на рівні правового закону, що визначає її зміст [2].

Таким чином, національна безпека є загальним поняттям відносно типів національної безпеки, класифікація яких відіграє методологічну роль у побудові всієї системи національної безпеки. Ми вважаємо, що основними типами національної безпеки є державноуправлінський, політичний, державний, економічний, громадський, інформаційний і технологіко-екологічний типи безпеки. Водночас, вважаємо, що в законодавчому забезпеченні немає чіткого тлумачення принципів класифікації типів безпеки, що призводить, на наш погляд, до нескінченного дроблення родового поняття національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. *Вибр. Наук. праці*. Київ : НІСД, 2016. 527 с.
2. Копанчук В. О. Становлення та розвиток державної політики у сфері національної безпеки та охорони громадського порядку в сучасних глобалізаційних умовах. Х.: НУЦЗУ, 2020. 272 с.



УДК: 004.056:351/354:005.334

Артур ЗАРУБЕНКО,

доктор філософії в галузі технічних наук,
начальник Наукового центру зв'язку та інформатизації,
Військовий інститут телекомунікацій
та інформатизації імені Героїв Крут,
м. Київ, Україна

МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сучасна цифровізація докорінно змінює функціонування організацій, створюючи значну залежність усіх аспектів їх діяльності від інформаційно-комунікаційних технологій. Водночас із розширенням цифрового середовища спостерігається динамічний розвиток кіберзагроз, що набувають складного гібридного характеру. Такі загрози вирізняються поєднанням технологічних атак із психологічним впливом, дезінформаційними кампаніями, маніпулятивними стратегіями та прийомами соціальної інженерії.

Однією із ключових характеристик гібридних загроз є їх складність у прогнозуванні, багатовекторність і здатність одночасно впливати як на технологічну інфраструктуру, так і на управлінські процеси та репутацію організацій. У сучасному інформаційному середовищі організації все частіше стикаються з багатовимірними викликами, що виникають на стику технологічної, соціально-медійної та політичної сфер.

Інтегровані гібридні загрози, що об'єднують цілеспрямовані кібератаки з інформаційними маніпуляціями та психологічним тиском на персонал, створюють надзвичайно складні умови для функціонування будь-якої організації. Традиційні підходи до інформаційної безпеки, орієнтовані винятково на технічні аспекти захисту, виявляються недостатньо ефективними для протидії подібним багатогранним загрозам.

Сучасний науково-практичний підхід до методологій управління ризиками у сфері кібербезпеки свідчить, що їх комплексне впровадження до організаційних структур значно підвищує здатність установ ефективно протидіяти складним гібридним загрозам. У цьому контексті ризик-менеджмент еволюціонує з інструменту для аналізу технічних вразливостей у багатогранну систему управління, що охоплює стратегічні, організаційні



та поведінкові аспекти безпеки. Аналіз наукових праць підтверджує, що методично організоване, циклічне та систематичне оцінювання ризиків сприяє своєчасному виявленню слабких місць у структурі та процесах інформаційної інфраструктури, технологічних системах, механізмах авторизації та каналах комунікації. Це, своєю чергою, зменшує ризик успішного здійснення кібератак, мінімізує поширення загроз і дозволяє оптимально розподіляти ресурси для створення ефективних механізмів захисту.

Ключовим компонентом сучасного управління ризиками є впровадження інтегрованих процедур постійного моніторингу, аналізу та кореляції подій, пов'язаних із безпекою. В умовах гібридних викликів традиційні реактивні моделі безпеки втрачають свою ефективність через високу адаптивність, динамічність і скоординованість сучасних загроз, що часто супроводжуються інформаційно-психологічними операціями. Використання систем неперервного моніторингу, таких як SIEM, SOAR, EDR та UEBA, відкриває можливості для своєчасного виявлення аномалій, оцінки їх критичності та впровадження автоматизованих або напівавтоматизованих протоколів реагування [1]. Це дозволяє значно зменшити потенційні втрати та підвищити ефективність кіберзахисту. Таким чином, ризик-орієнтований підхід сприяє переходу від пасивних моделей безпеки до проактивних, адаптивних і прогнозованих стратегій.

Яскравим прикладом компанії, що спеціалізується на впровадженні методологій управління ризиками кіберзагроз в українських реаліях, є KPMG Ukraine. Згідно з аналітичними даними цієї компанії, багато українських підприємств почали розглядати кібербезпеку як одну з ключових стратегічних цілей. В умовах воєнного стану та посилення загроз бізнес демонструє готовність до значних інвестицій у захист інформаційно-комунікаційної інфраструктури. KPMG Ukraine радить організаціям впроваджувати цілісні системи управління інформаційною безпекою, розробляти відповідні нормативні документи, створювати центри реагування на інциденти, проводити регулярну оцінку ризиків і адаптувати міжнародні стандарти безпеки [2].

PwC також є однією з провідних консалтингових компаній, що активно впроваджує програми управління ризиками у сфері кібербезпеки та сприяє зміцненню кіберстійкості організацій. У своєму аналітичному звіті «Розбудова кібербезпеки завдяки співпраці топменеджменту» експерти PwC висвітлили сучасні тенденції в зміцненні кіберстійкості в країнах



Центральної та Східної Європи. Зокрема, було відзначено зростання ролі директорів з інформаційної безпеки в стратегічному плануванні, що є важливим елементом ефективного ризик-менеджменту в галузі інформаційних технологій.

Компанія PwC надає широкий спектр послуг, спрямованих на підвищення рівня кібербезпеки, серед яких: оцінка ризиків, аудит безпеки, проведення пенетраційного тестування, розроблення стратегій реагування на інциденти. Це свідчить про її роль як професійного консалтингового партнера, що сприяє впровадженню сучасних методологій управління кіберзагрозами та підвищенню рівня кіберстійкості організацій-клієнтів [3].

Наукові дослідження підтверджують, що ключовим фактором зменшення впливу людського чинника на кіберінциденти є формування корпоративної культури кібербезпеки. Це передбачає створення високого рівня обізнаності серед співробітників щодо важливості дотримання правил інформаційної безпеки, регулярне підвищення кваліфікації, розвиток цифрових навичок та практичне відпрацювання алгоритмів реагування на загрози. Оскільки людський чинник є однією із основних причин виникнення інцидентів у сфері кібербезпеки, його контроль можливий завдяки впровадженню системи постійного навчання, організації симуляційних тренувань, проведенню контрольованих атак із застосуванням методів соціальної інженерії та розвитку відповідального ставлення співробітників до своїх дій у цифровому просторі.

Зважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом та стрімким впровадженням сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, Україна має прагнути не лише до статусу об'єкта, а й до позиції активного суб'єкта у формуванні глобальних стандартів у сфері інформаційної безпеки. Використання власного унікального досвіду у протидії гібридним загрозам, зокрема тим, що мають когнітивний характер, є надзвичайно важливим. У контексті неминучих процесів фрагментації глобальної мережі Інтернет та поширення феномену сплінтернету, перед Україною стоїть завдання щодо розроблення стратегічної безпекової політики. Вона має бути спрямована на побудову «цифрових мостів» із міжнародними партнерами та водночас забезпечення ефективних «цифрових бар'єрів» для протидії агресивним діям з боку недружніх держав.

Реалізація такого підходу дозволить посилити когнітивну стійкість суспільства та забезпечити ефективне управління національним



інформаційним простором, що є важливим елементом системи національної безпеки.

Дальше дослідження цієї теми доцільно проводити за декількома ключовими напрямками, зокрема: організаційно-адміністративний аспект – розроблення та впровадження структурних механізмів управління інформаційною безпекою; правовий аспект – удосконалення законодавчої бази для регулювання питань інформаційної безпеки та кіберзахисту; медійно-комунікаційний аспект – формування стратегії комунікації для протидії дезінформації та пропаганді; кібердипломатія – розвиток міжнародного співробітництва у сфері кібербезпеки та участь у створенні глобальних стандартів і норм.

Такий комплексний підхід дозволить Україні не лише ефективно відповідати на сучасні виклики, але й стати активним гравцем на міжнародній арені у сфері інформаційної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Auzina I., Volkova T., Norena-Chavez D., Kadłubek M., Thalassinou E. Cyber incident response managerial approaches for enhancing small- and medium-sized enterprises' cyber maturity // Digital transformation, strategic resilience, cyber security and risk management. Emerald Publishing Limited, 2023. С. 175–190. DOI: <https://doi.org/10.1108/s1569-37592023000111a012>
2. KPMG. Cybersecurity and IT risk management. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/services/consulting/technology/information-protection-and-cybersecurity.html> (дата звернення: 08.04.2026).
3. PwC. Building cybersecurity through top management collaboration. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/cee-findings-from-the-2025-global-digital-trust-insightssurvey.html> (дата звернення: 08.04.2026).



УДК 351.84:364.65

Володимир КОЛОМИЙ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Масштабна вимушена міграція, спричинена воєнними діями в Україні, актуалізувала потребу в кардинальній перебудові державної системи соціальної підтримки. За цих умов ефективність антикризових механізмів публічного управління у сфері захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО) постає базовим маркером національної стійкості та спроможності держави мінімізувати соціально-економічні ризики.

Консервативні підходи до розподілу соціальних ресурсів виявилися невідповідними масштабам сучасних криз, що зумовило потребу трансформації управлінських моделей. Наукове переосмислення цих процесів є критично важливим для формування стабільної системи життєзабезпечення громадян у дестабілізованому середовищі.

Протидія транснаціональним кіберзагрозам у публічному секторі вимагає впровадження міжнародних стандартів безпеки, оскільки витік конфіденційної інформації про ВПО може призвести до значних економічних втрат та руйнування зв'язків з іноземними партнерами. Стрімкий розвиток штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для кібератак на державні соціальні реєстри, що актуалізує постійну адаптацію захисних стратегій і підвищення інформаційної грамотності громадян [1. С. 67]. Особливо важливо враховувати, що цифрові загрози дедалі частіше використовуються для реалізації ворожих політичних цілей, безпосередньо впливаючи на загальну систему національної стійкості та міжнародну політику держави.

Трансформація управлінських підходів на сучасному етапі базується на переході від патерналістської моделі соціального захисту до людиноцентричного та проактивного сервісу. Публічне управління має



оперативно реагувати на потреби ВПО шляхом нормативного спрощення процедур верифікації та автоматизації призначення виплат. Це дозволяє суттєво знизити адміністративне навантаження на органи місцевої влади та пришвидшити адаптацію переміщених громадян.

Важливим інструментом забезпечення стійкості системи соціальної підтримки є цифровізація, що забезпечує неперервність надання послуг незалежно від фізичного розташування бенефіціара. Інтеграція Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) із платформою «Дія» дозволила мінімізувати бюрократичні бар'єри та виключити людський чинник із процесів ухвалення рішень [3].

Проте цифрова нерівність та кіберзагрози вимагають постійного вдосконалення систем захисту персональних даних на муніципальному рівні. Водночас автоматизація процесів дозволяє здійснювати точний моніторинг потреб ВПО в реальному часі. Організація фізичного простору надання соціальної допомоги в громадах, що приймають переселенців, потребує інтеграції сервісних центрів із безпековою інфраструктурою цивільного захисту.

Сучасні управлінські вимоги диктують потребу створення віддалених робочих місць для соціальних працівників безпосередньо в захищених спорудах. Це гарантує неперервність обслуговування вразливих категорій населення навіть під час тривалих безпекових загроз чи повітряних тривог. Облаштування таких локацій автономними джерелами живлення та супутниковим зв'язком Starlink зміцнює загальну інституційну автономність установ. Такий підхід суттєво підвищує довіру громадян до спроможності локальної влади захистити їхні базові соціальні інтереси.

Специфіка управління у сфері захисту ВПО вимагає оптимізації бюджетних видатків та диверсифікації джерел фінансування соціальних програм. В умовах дефіциту державних коштів ключовим механізмом стає міжсекторальне партнерство, що передбачає залучення міжнародної технічної допомоги та ресурсів неурядових організацій. Нормативне врегулювання такої взаємодії дозволяє оперативно акумулювати матеріальні ресурси для вирішення житлових та гуманітарних проблем.

Важливим елементом антикризового менеджменту є професіоналізація кадрів публічної служби та впровадження програм психологічної підтримки для працівників соціальної сфери. Персонал фронт-офісів щоденно працює в умовах підвищеного стресу, обслуговуючи громадян, які зазнали значних психоемоційних травм унаслідок війни.



Упровадження обов'язкових тренінгів із кризової комунікації, медіації конфліктів та профілактики професійного вигорання є базовою умовою стабільності сервісної системи [2]. Ефективне управління людськими ресурсами в цій сфері безпосередньо визначає якість та оперативність надання допомоги.

Сучасне публічне адміністрування не може ігнорувати довгострокові економічні ризики, інфляційні процеси та порушення логістичних ланцюгів, що безпосередньо впливають на рівень бідності серед мігрантів. Інтелектуальний аналіз навантаження на систему соціального захисту дозволяє органам влади превентивно реагувати на загострення гуманітарних криз у регіонах. Своєчасна оптимізація соціальних програм та координація дій із військовими адміністраціями захищає бюджетну стабільність країни й підтримує національну консолідацію суспільства.

Антикризові механізми публічного управління у сфері соціального захисту ВПО є невід'ємним складником загальної архітектури національної стійкості України. Модернізація управлінських підходів через цифровізацію сервісів, забезпечення безпеки фізичного простору та диверсифікацію фінансових ресурсів дозволила зберегти дієздатність державної системи підтримки в кризовий період. Дальший розвиток цієї сфери потребує закріплення гнучких нормативних регламентів та адаптації вітчизняних моделей до європейських соціальних стандартів. У підсумку зазначимо, що трансформація системи соціального захисту в стійкий та людиноцентричний інститут визначить вектор розвитку публічного адміністрування на етапі повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нагорняк М. М. Інформаційна безпека в системі публічного управління в умовах кризових викликів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.10>
2. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правовий механізм надання публічних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 483–487. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.83>
3. Статівка Н. В., Орел Ю. Л. Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану і надзвичайних ситуацій в Україні. *Теорія та практика державного*



управління. 2024. № 2 (79). С. 77–98. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04>

351.86:351.74(477)

Ярослав КОСТЕНКО,

оперуповноважений, Управління
Служби безпеки України в Одеській області,
м. Одеса, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність теми зумовлено докорінною зміною безпеки України внаслідок повномасштабної збройної агресії. Традиційні підходи до публічного управління трансформуються в умовах потреби швидкого реагування на гібридні загрози, кібератаки та гуманітарні виклики. Нині забезпечення національної безпеки є не лише функцією силових структур, а пріоритетом усієї системи публічного управління.

В умовах сучасних загроз забезпечення національної безпеки перестало бути справою лише силового блоку. Нині – це комплексний процес, де ключову роль відіграє ефективна організація діяльності органів публічного управління.

Ефективність функціонування держави в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від здатності органів публічного управління та адміністрування адаптувати свої структури, процедури та ресурси до критичних умов. Дослідження організаційних аспектів цієї діяльності є вкрай важливим для формування стійкої моделі державного управління, здатної забезпечити захист національних інтересів, суверенітету та сталий розвиток суспільства в кризовий період.

Як саме держава координує свої зусилля для захисту суверенітету та стабільності? Розберемо основні аспекти.

1. Правовий фундамент та стратегічне планування

Діяльність органів управління базується на Законі України «Про національну безпеку». Головним інструментом є Стратегія національної безпеки, що визначає актуальні загрози та пріоритети. ОПУ працюють не хаотично, а в межах чітких програмних документів, що забезпечує єдність дій влади на всіх рівнях.



2. Координаційний центр: РНБО

Особливістю української моделі є роль Ради національної безпеки і оборони. Вона постає «мозковим центром», що об'єднує зусилля Президента, Уряду, силових структур та спецслужб. Це дозволяє ухвалювати рішення оперативно, уникаючи бюрократичних зволікань, що критично в умовах воєнного стану.

3. Функціональні напрями: від кордону до кіберпростору

Організація діяльності ОПУ нині охоплює не лише військову, а й:

- інформаційну безпеку: протидія дезінформації та ворожим ІІСО;
- економічну стійкість: захист критичної інфраструктури та забезпечення логістики;
- кібербезпеку: захист державних реєстрів та цифрових сервісів;
- цивільний захист: організація роботи ДСНС та місцевих адміністрацій для допомоги населенню.

4. Адаптивність та децентралізація

Важливим чинником стала спроможність місцевого самоврядування взаємодіяти з центральною владою. Створення військових адміністрацій дозволило поєднати цивільне управління з військовими потребами, забезпечуючи життєдіяльність громад навіть у прифронтових зонах.

5. Пріоритети вдосконалення

Навіть успішна система потребує розвитку. Основними векторами нині є:

- цифровізація управління: запровадження систем реального часу для моніторингу загроз;
- прозорість та антикорупція: ефективне використання ресурсів, що виділяються на оборону;
- міжнародна взаємодія: синхронізація української системи безпеки зі стандартами НАТО та ЄС.

Отже, національна безпека – це результат злагодженої роботи кожної ланки публічного управління. Тільки через чітку вертикаль відповідальності, професійне адміністрування та довіру між суспільством і владою ми будемо стійку державу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 26.04.2026).
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

УДК 342.9:004.056:352

Ірина КОТЕРЛІН,

старший викладач кафедри суспільних наук,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Цифрова трансформація публічного управління є одним із ключових напрямів модернізації системи державного управління та розвитку територіальних громад. Водночас процеси цифровізації відбуваються нерівномірно, що зумовлює формування цифрової нерівності між громадами. Така нерівність набуває не лише соціально-економічного, а й правового та безпекового виміру, оскільки впливає на реалізацію інформаційних прав громадян, доступ до публічних послуг та здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати інформаційну стійкість.

У наукових дослідженнях цифрова нерівність розглядається як чинник модернізації публічного управління та регіонального розвитку. Зокрема, Д. Курило визначає цифровий розрив як системний виклик цифрової трансформації, що проявляється на технологічному, інституційному та соціальному рівнях [3]. С. Чукут аналізує трансформацію електронного урядування у формат «розумного» врядування та пов'язані з цим ризики нерівної цифрової спроможності громад [4]. Водночас правовий вимір цифрової нерівності в контексті інформаційної безпеки територіальних громад залишається недостатньо дослідженим.

Єдине законодавче визначення поняття «цифрова нерівність» відсутнє як в Україні, так і в Європейському Союзі. У міжнародній практиці



під цифровою нерівністю розуміють відмінності в доступі до інформаційно-комунікаційних технологій та можливостях їх використання різними соціальними групами або територіями. У політиці Європейського Союзу цифрова інклюзія розглядається як складник реалізації прав людини та принципу недискримінації, а доступ до цифрових технологій визнається умовою соціальної інтеграції та рівності можливостей [1].

Рада Європи формує підхід до цифрових процесів через призму прав людини та демократичних стандартів, наголошуючи на рівному доступі до інформації, свободі вираження поглядів в онлайн-середовищі, захисті персональних даних та недопущенні цифрової дискримінації. У цьому контексті цифрові права розглядаються як продовження традиційних прав і свобод у цифровому середовищі [2].

Цифрова нерівність територіальних громад проявляється у відмінностях доступу до електронних комунікацій, цифрової інфраструктури, електронних публічних послуг та рівні цифрової компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. У правовому вимірі це означає нерівні можливості реалізації права на доступ до публічної інформації, участі в управлінні місцевими справами та отримання адміністративних послуг.

В умовах війни цифрова нерівність набуває ознак загрози інформаційній безпеці територіальних громад. Громади з низьким рівнем цифрової спроможності є більш уразливими до поширення дезінформації, інформаційних маніпуляцій та втручання в інформаційні ресурси. Обмежений доступ до офіційних каналів комунікації підвищує залежність населення від неофіційних джерел інформації та знижує рівень довіри до органів публічної влади.

Окремим аспектом інформаційної безпеки є захист персональних даних у діяльності органів місцевого самоврядування. Використання застарілих інформаційних систем, відсутність фахівців та нерівний рівень цифрової спроможності створюють ризики порушення прав суб'єктів персональних даних та притягнення до юридичної відповідальності.

Станом на 2025 рік Міністерство цифрової трансформації України запровадило Індекс цифрової трансформації регіонів і територіальних громад. За оприлюдненими даними середній показник для регіонів становить близько 30 балів зі 100 можливих, тоді як для територіальних громад – лише 16 балів, що свідчить про суттєвий цифровий розрив між різними рівнями публічного управління [5].



Особливо виразним є дисбаланс між міськими та сільськими територіями. У міських громадах цифрова інфраструктура поєднується з кадровою спроможністю та доступністю електронних послуг. Натомість у сільських громадах цифровізація часто має фрагментарний характер, що обмежує можливості використання електронних сервісів та захищеного оброблення даних. Така асиметрія зумовлює нерівні умови реалізації інформаційних прав та підвищує уразливість до інформаційних загроз.

Таким чином, цифрова нерівність територіальних громад має розглядатися як чинник інформаційної безпеки та складник національної безпеки. Подолання цифрового розриву потребує формування системного підходу до розвитку цифрової спроможності громад, удосконалення нормативного забезпечення та інтеграції питань цифрової інклюзії у політику забезпечення інформаційної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital inclusion. Shaping Europe's digital future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-inclusion>
2. Guide to human rights for Internet users. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/168044e4e9>
3. Курило Д. С. Інноваційні механізми публічного управління сталим регіональним розвитком в умовах цифровізації : дис. ... д-ра філософії : 281 Публічне управління та адміністрування. Харків, 2025. 249 с.
4. Чукут С. А. Від електронного уряду до розумного урядування: сучасні виклики та загрози. *Сучасні проблеми управління: управління в умовах цифрових трансформацій* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 листоп. 2019 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 8–10.
5. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku>



УДК 342.843:004.056

Ірина КОТЕРЛІН,

старший викладач кафедри суспільних наук,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Василь ЧОРНИЙ

студент групи КІ-23-1
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЕЛЕКТРОННЕ ГОЛОСУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Повномасштабна війна та масова міграція громадян України актуалізували дискусію щодо можливості впровадження дистанційного електронного голосування. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців мільйони громадян України перебувають за кордоном, що ускладнює реалізацію їхніх виборчих прав через традиційні механізми [5]. У цьому контексті мобільне голосування часто розглядається як інструмент забезпечення доступності виборчого процесу. Водночас питання його відповідності принципам демократичних виборів залишається дискусійним.

Метою тез є аналіз правових та кібербезпекових ризиків мобільного електронного голосування в Україні, а також оцінка можливості його впровадження з урахуванням конституційних гарантій виборчого права.

Відповідно до Конституції України та Виборчого кодексу України, вибори в Україні мають здійснюватися на засадах загального, рівного і прямого виборчого права при таємному голосуванні [1; 2]. Чинне виборче законодавство не передбачає повноцінного механізму дистанційного інтернет-голосування для загальнодержавних виборів, а отже його впровадження потребуватиме внесення комплексних змін до законодавства та створення окремих процедур правового й технічного контролю.



Окремої уваги потребує питання правового статусу виборчої цифрової інфраструктури в системі кібербезпеки держави. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає засади захисту критичної інформаційної інфраструктури, однак питання прямого віднесення виборчих інформаційних систем до таких об'єктів залишається дискусійним. З огляду на розширення категорії державних інформаційних систем виборча цифрова інфраструктура фактично може розглядатися як складник критичної інформаційної інфраструктури держави. Це свідчить про потребу більш чіткого нормативного визначення статусу виборчих електронних систем та спеціальних вимог до їх кіберзахисту.

Міжнародний досвід демонструє неоднозначне відношення до електронного голосування. У праці Springall та ін. «Security Analysis of the Estonian Internet Voting System» було виявлено низку вразливостей у системі інтернет-голосування Естонії, що вважається однією із найбільш технологічно розвинених у світі [7, с. 703]. Дослідники звертають увагу на ризики компрометації серверної інфраструктури, недостатню ізоляцію компонентів системи та залежність безпеки голосування від захищеності пристрою користувача.

Показовим є досвід держав, що переглядали або обмежували використання електронного голосування. Федеральний конституційний суд Німеччини у рішенні 2 BvC 3/07 (2009) наголосив, що ключові етапи виборчого процесу мають бути зрозумілими та контрольованими для громадян без спеціальних технічних знань, виокремивши значення принципу публічності виборів як складника демократичної легітимності⁹[6, с. 12]. У Нідерландах використання електронних машин для голосування було припинене після виявлення проблем безпеки та суспільної критики щодо прозорості виборчого процесу. Норвегія після пілотних проєктів також відмовилася від дальшого запровадження системи – причинами називалися не лише питання безпеки, але й проблеми суспільної довіри та вартості впровадження [3, с. 315].

Основні ризики мобільного голосування доцільно поділяти на технологічні та соціально-правові. До технологічних належать компрометація мобільного пристрою, перехоплення автентифікаційних даних, атаки на серверну інфраструктуру та DDoS-атаки. Особливу складність становить проблема захисту голосу на стороні користувача, оскільки навіть надійний серверний захист не усуває ризиків зараження клієнтського пристрою шкідливим програмним забезпеченням [7, с. 706].



Соціально-правові ризики пов'язані передусім із забезпеченням свободи волевиявлення. На відміну від голосування на виборчій дільниці, дистанційне голосування унеможливорює повний контроль за відсутністю зовнішнього впливу на виборця. У науковій літературі окремо звертається увага на ризики примусу, підкупу виборців та використання адміністративного ресурсу у цифровому середовищі [4].

Крім того, в умовах тривалої агресії проти України додаткового значення набувають ризики зовнішнього втручання у цифрову виборчу інфраструктуру та інформаційні системи держави.

Водночас повна відмова від розвитку електронних механізмів участі громадян у виборах також не виглядає оптимальним рішенням. З огляду на значну кількість громадян України, які перебувають за кордоном, держава має шукати способи розширення доступності виборчих процедур [5]. Однак таке впровадження можливе лише за умови створення належних правових та інституційних гарантій, що відповідає стандартам Ради Європи щодо е-голосування [6].

На сучасному етапі доцільними видаються такі напрями дальшого розвитку:

- розроблення спеціального законодавства про електронне голосування;
- запровадження обов'язкового незалежного аудиту виборчих інформаційних систем;
- забезпечення відкритості програмного коду систем електронного голосування;
- інституційне розмежування між розробником цифрової платформи та органом адміністрування виборчого процесу;
- розвиток альтернативних механізмів участі громадян за кордоном, зокрема розширення мережі виборчих дільниць та вдосконалення процедур голосування за межами України.

Таким чином, мобільне електронне голосування в Україні потребує не лише технологічної готовності, а насамперед створення належної системи правових гарантій, суспільної довіри та незалежного контролю. Проведений аналіз свідчить, що в умовах війни, високого рівня кіберзагроз та недостатньої інституційної відокремленості цифрової виборчої інфраструктури впровадження мобільного електронного голосування в Україні є передчасним. Попри потенційні переваги, пов'язані з розширенням доступності виборчих процедур для громадян, які



перебувають за кордоном, сучасний рівень правових та інституційних гарантій не забезпечує належного захисту принципів таємності голосування, свободи волевиявлення та суспільної довіри до результатів виборів. За таких умов ризики для демократичної легітимності виборчого процесу можуть переважати потенційні переваги цифровізації виборчих процедур [1; 2; 4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виборчий кодекс України : Закон України від 19.12.2019 № 396-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Berntzen L., Nærland T. U. Why Norway Abandoned Internet Voting — and What Other Countries Can Learn from It // Policy & Internet. 2020. Vol. 12. № 3. P. 310–330.
4. Norris P. Electoral Integrity and Political Regimes: Actors, Alliances and Accomplices. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 298 p.
5. Office of the United Nations High Commissioner for Refugees. Ukraine Refugee Situation. URL: <https://www.unhcr.org/ua/en> (дата звернення: 22.04.2026).
6. Recommendation CM/Rec(2017)5 of the Committee of Ministers to member States on standards for e-voting / Council of Europe. Strasbourg : Council of Europe, 2017. 52 p.
7. Springall D., Finkenauer T., Durumeric Z. Et al. Security Analysis of the Estonian Internet Voting System // Proceedings of the 2014 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security. New York : ACM, 2014. P. 703–715.



УДК: 351:005.336.2:330.341.1

Сергій КУЗ,

аспірант кафедри місцевого самоврядування та права,
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ ПАРТНЕРСТВ: РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сутність і роль державно-приватних партнерств (далі – ДПП) як інструменту економічної модернізації України в умовах євроінтеграції досліджували О. Вашев [2], С. Хижняк [2], П. Діхтієвський [3], О.°Ольшанський [7], та ін. Питання інноваційного розвитку й взаємодії держави та бізнесу розкрито в працях К. Колесникової [5], О. Амоші [1], В.°Антонюк [1], а практичні аспекти реалізації ДПП – у дослідженнях І. Запатріної [4]. Водночас більшість наукових праць зосереджено на правових, економічних і організаційних аспектах ДПП, тоді як питання публічного управління формуванням компетентностей у сфері інноваційних ДПП залишаються недостатньо дослідженими.

Під інноваційним державно-приватним партнерством пропонується розуміти форму публічного управління розвитком, що ґрунтується на довгостроковій, договірно оформленій взаємодії держави та приватного сектору з метою спільного створення, запровадження й поширення інновацій у публічній сфері шляхом інтеграції ресурсів, компетентностей і розподілу ризиків для досягнення суспільно значущих результатів. Для інноваційних ДПП характерна інноваційна спрямованість, спільне створення цінності та підвищений рівень ризику [6].

Для України інноваційні ДПП мають стратегічне значення, оскільки вони сприяють повоєнному відновленню, забезпечують трансфер технологій, підвищують інноваційну спроможність держави, активізують інвестиції в публічний сектор, а також формують нову культуру взаємодії між державою та бізнесом.

Компетентності у сфері інноваційних ДПП можна розподілити на управлінські, стратегічні, професійно-технічні, аналітичні та комунікативні. Найважливішими з них є стратегічне бачення та проєктне мислення, правові



та контрактні знання (законодавство про ДПП, концесії, інтелектуальну власність), фінансово-економічна експертиза (моделі фінансування, розподіл ризиків), інноваційний менеджмент (R&D, цифрові технології, GovTech), комунікації та партнерська взаємодія з бізнесом і громадою.

Публічне управління відіграє ключову системоутворювальну роль у формуванні та розвитку компетентностей, потрібних для ефективного впровадження інноваційних ДПП. Загалом публічне управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних ДПП – це системна діяльність органів публічної влади, спрямована на розвиток знань, навичок і управлінських спроможностей, потрібних для ініціювання, підготовки, реалізації та моніторингу інноваційних проєктів ДПП.

У формуванні та розвитку компетентностей публічне управління виконує декілька ролей, серед яких стратегічна, нормативно-регуляторна, інституційна, кадрово-освітня, координаційна, мотиваційно-стимулювальна, контрольна.

Органи публічної влади насамперед виконують стратегічну роль, у межах якої:

- формують державну політику у сфері інновацій та ДПП;
- визначають пріоритетні галузі для впровадження інноваційних партнерств (інфраструктура, цифровізація, енергетика, оборона, медицина, освіта);
- інтегрують розвиток ДПП у національні стратегії (інноваційного розвитку, відновлення економіки, регіонального розвитку).

У цьому контексті формування компетентностей розглядається не як разова освітня ініціатива, а як довгостроковий стратегічний процес, спрямований на підвищення управлінської спроможності держави.

У межах нормативно-регуляторної функції держава забезпечує:

- розроблення та вдосконалення законодавчої бази у сфері ДПП та інновацій;
- створення правових умов для реалізації інноваційних моделей партнерства (пілотні проєкти, експериментальні правові режими, «регуляторні пісочниці»);
- закріплення вимог до професійних компетентностей посадових осіб, залучених до підготовки та реалізації ДПП.

Через регуляторні інструменти держава визначає стандарти управлінської діяльності, що стимулює системний розвиток компетентностей у публічному секторі.



Важливим завданням публічного управління є створення та розвиток інституційної інфраструктури підтримки ДПП, зокрема спеціалізованих центрів компетентностей з ДПП, офісів супроводу інвестиційних та інноваційних проєктів, координаційних органів між центральною та місцевою владою. Ці інституції виконують функції нагромадження та поширення знань, методичного супроводу органів влади, формування професійних спільнот у сфері ДПП.

Виконуючи кадрово-освітню роль, публічне управління безпосередньо відповідає за:

- розвиток системи професійного навчання державних службовців;
- запровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації з інноваційних ДПП;
- формування управлінських і цифрових компетентностей;
- підтримку неперервного професійного розвитку.

Особливої уваги варто надавати поєднанню теоретичної підготовки з практичними кейсами, залученню бізнесу та міжнародних експертів до навчального процесу, а також формуванню міждисциплінарних компетентностей.

Органи публічного управління постають посередником і координатором між державними інституціями, приватним бізнесом, науково-освітнім середовищем та громадянським суспільством. У цьому контексті компетентності включають, поміж іншим, навички міжсекторної взаємодії, переговорні та комунікативні здібності, управління конфліктами та ризиками тощо. Ефективна координація сприяє формуванню культури партнерства, що є критично важливою для розвитку інноваційних ДПП.

Публічне управління формує умови, що мотивують державних службовців до розвитку компетентностей, зокрема через:

- систему оцінювання ефективності (KPI), пов'язану з якістю реалізації ДПП;
- кар'єрні стимули та професійне визнання;
- підтримку ініціативності та управлінських інновацій;
- заохочення участі в міжнародних проєктах і програмах обміну.

У межах реалізації контрольної та оцінювальної функції органи публічного управління здійснюють моніторинг рівня сформованості компетентностей, оцінювання результативності освітніх і інституційних заходів, аналіз впливу компетентностей на успішність ДПП-проєктів. У результаті це дозволяє коригувати політику розвитку компетентностей,



підвищувати якість управлінських рішень, а також забезпечувати прозорість і підзвітність.

Таким чином, роль публічного управління у формуванні компетентностей для розвитку інноваційних ДПП є комплексною та багатовимірною і охоплює стратегічні, регуляторні, інституційні, кадрові, координаційні та контрольні аспекти. Саме від ефективності цієї ролі залежить спроможність держави реалізовувати інноваційні партнерства як інструмент сталого розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. Ю., Антонюк В. П. Інноваційний розвиток економіки України: проблеми та напрями активізації: монографія. Київ : НАН України, 2017. 198 с.
2. Вашев О. Є., Хижняк С. В. ДПП: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>
3. Діхтієвський П.В. Державне-приватне партнерство в Україні: тенденції розвитку в умовах європейської інтеграції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/26>
4. Запатріна І. В. ДПП в Україні: проблеми та перспективи розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 352 с.
5. Колесникова К. О. Інноваційні механізми публічного управління економічним розвитком : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2018. 284 с.
6. Куз С.М. Державно-приватне партнерство в системі публічного управління інноваційним розвитком: теоретико-методологічні засади. *Наукові перспективи*. 2025. №12. С. 377-388.
7. Ольшанський О. ДПП як сучасний інструмент економічної модернізації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. №11. С.108–117. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117>



УДК 355.233:37.091.3:005.591.6(73)

Олександр КУРТИНЕЦЬ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В США

У системі військової освіти США впровадження інноваційних освітніх технологій розглядається як стратегічний напрям забезпечення обороноздатності держави, підвищення оперативної готовності військовослужбовців та адаптації підготовки кадрів до умов сучасних гібридних і високотехнологічних конфліктів. Американська модель військової освіти орієнтується на поєднання традиційної професійної підготовки з цифровими, адаптивними та симуляційними технологіями навчання, що забезпечує формування комплексних компетентностей у військових фахівців. Важливою особливістю є інтеграція освітніх інновацій до системи управління оборонною політикою через координацію діяльності Міністерства оборони США, військових академій, дослідницьких центрів, університетів та приватного технологічного сектору.

Одним із ключових механізмів впровадження інноваційних освітніх технологій у військову освіту США є створення інтегрованої цифрової освітньої інфраструктури. У структурі Міністерства оборони США функціонують спеціалізовані центри цифрового навчання, що забезпечують розроблення та використання платформ дистанційного навчання, хмарних середовищ, систем управління навчальним контентом та цифрових баз знань. Такі механізми дозволяють забезпечувати неперервність підготовки військовослужбовців незалежно від місця дислокації, а також формувати єдиний інформаційно-освітній простір для всіх видів збройних сил. Значного розвитку набули технології змішаного навчання, що поєднують аудиторне навчання із цифровими платформами, системами онлайн-курсів та інтерактивними навчальними модулями [2].

Важливим механізмом модернізації військової освіти у США є впровадження адаптивних систем навчання на основі штучного інтелекту. Такі системи забезпечують персоналізацію освітнього процесу відповідно до індивідуального рівня підготовки, когнітивних особливостей та



професійних потреб військовослужбовця. Адаптивне навчання передбачає автоматичне коригування змісту, темпу та складності навчальних матеріалів залежно від результатів оцінювання та поведінкових характеристик здобувача освіти. Система ASPIRE, розроблена за участю Військово-морської аспірантури, Військово-повітряних сил США та інших федеральних структур, використовує алгоритми штучного інтелекту для формування індивідуальних траєкторій навчання та автоматизованого оцінювання професійної готовності військових кадрів [3].

Значну роль у системі військової освіти США відіграють симуляційні технології та технології віртуальної реальності. Їх впровадження зумовлено потребою створення максимально наближених до бойових умов середовищ навчання без ризику для життя військовослужбовців. Симуляційні комплекси дозволяють моделювати тактичні операції, кризові ситуації, управління бойовими системами та взаємодію між різними військовими підрозділами. У межах проєкту «Захоплене віртуальне викладання для практичної підготовки» (CVIT), що реалізується за підтримки Інституту креативних технологій, активно використовуються віртуальні інструктори, доповнена реальність, інтелектуальні тренажери та ігрові технології навчання [4]. Упровадження таких механізмів дозволило суттєво скоротити тривалість навчання та одночасно підвищити рівень практичної підготовки військовослужбовців.

Одним із системоутворювальних механізмів є розвиток міжінституційного партнерства між військовими структурами, науково-дослідними установами та приватними технологічними компаніями. У США військову освіту інтегровано до національної інноваційної екосистеми, де освітні технології створюються у співпраці з ІТ-компаніями, центрами штучного інтелекту, університетами та оборонними лабораторіями. Це дозволяє оперативно впроваджувати новітні технологічні рішення в навчальний процес та адаптувати зміст підготовки до швидких змін у сфері оборони і безпеки. Важливим прикладом є використання системи навчання на базі штучного інтелекту, що забезпечують автоматизацію освітньої підтримки, створення віртуальних асистентів та інтелектуальних систем супроводу навчання [5].

Суттєвим механізмом забезпечення інноваційного розвитку військової освіти США є інституційне та нормативне регулювання цифрової трансформації освіти. Міністерство оборони США розробляє спеціалізовані стратегії цифрового навчання, стандарти кібербезпеки освітнього



середовища та політики використання штучного інтелекту в підготовці військових кадрів. Такі механізми забезпечують системність впровадження інновацій, контроль якості освітніх технологій та їх відповідність стратегічним цілям національної безпеки. Особлива увага надається формуванню цифрових компетентностей військовослужбовців, розвитку критичного мислення, навичок роботи з великими масивами даних та автоматизованими системами управління [1].

Важливим елементом механізмів впровадження інноваційних технологій є розвиток системи неперервної професійної освіти військовослужбовців. У США військова освіта розглядається як процес навчання впродовж усього життя, що передбачає постійне оновлення професійних знань та компетентностей відповідно до нових викликів безпекового середовища. Завдяки цифровим платформам та дистанційним технологіям військовослужбовці мають можливість проходити навчання впродовж усієї служби, отримувати доступ до електронних бібліотек, аналітичних ресурсів та інтерактивних курсів. Це сприяє формуванню гнучкої моделі професійного розвитку та швидкій адаптації до змін у військовій сфері [2].

Окремим напрямом є впровадження аналітичних систем оцінювання результативності навчання. У військовій освіті США активно використовуються механізми аналітики навчання, які дозволяють збирати та аналізувати дані щодо успішності, поведінкових моделей, рівня засвоєння матеріалу та професійної готовності військовослужбовців [3]. Використання великих даних та алгоритмів машинного навчання забезпечує можливість прогнозування ефективності підготовки, виявлення слабких місць у навчальному процесі та оперативного коригування освітніх програм.

Механізми впровадження інноваційних освітніх технологій до системи військової освіти США характеризуються високим рівнем інтеграції технологічних, організаційних, управлінських та педагогічних компонентів. Американська модель демонструє ефективність поєднання адаптивного навчання, цифрових платформ, симуляційних технологій, штучного інтелекту та міжсекторального партнерства для забезпечення високого рівня професійної підготовки військових кадрів. Досвід США свідчить, що інноваційний розвиток військової освіти є не лише педагогічним процесом, а й складником державної безпекової політики, спрямованої на формування технологічно підготовлених, мобільних та адаптивних військових фахівців нового покоління.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєв О. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку військової освіти. *Військова освіта*. 2022. № 1 (45). DOI: 10.33099/2617-1775/2022-01/09-22.
2. Іванченко Є., Маслій О. Впровадження інноваційних педагогічних технологій та методик у вищу військову освіту – запорука підвищення її якості. *ПедБез*. 2018. Вип. 3. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.31649/2524-1079-2018-3-1-001-008>
3. All Services Personnel & Institutional Readiness Engine (ASPIRE). URL: <https://nps.edu/web/aspire/research>
4. Captivating Virtual Instruction for Training (CVIT). URL: <https://ict.usc.edu/research/projects/captivating-virtual-instruction-for-training-cvit>
5. Goel Ashok. AI-Powered Learning: Making Education Accessible, Affordable, and Achievable. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.01908>

УДК 351.862:35.07

Богдан КУРЯЧИЙ,

аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДРОЗДІЛАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Функціонування механізмів публічного управління підрозділами ДСНС України здійснюється через систему взаємопов'язаних організаційних, правових, фінансових, кадрових, інформаційно-комунікаційних та координаційних механізмів, кожен із яких виконує окрему функцію в забезпеченні ефективності системи цивільного захисту^о[2]. Сучасні безпекові виклики суттєво трансформують характер їх функціонування та зумовлюють потребу адаптації управлінських підходів до умов високої динаміки ризиків.

Ключове значення в системі діяльності ДСНС України належить організаційному механізму публічного управління, функціонування якого



спрямовано на забезпечення побудови ефективної системи управлінських зв'язків між суб'єктами цивільного захисту. Особливістю його функціонування є поєднання централізованої моделі стратегічного управління з потребою оперативної самостійності територіальних підрозділів. В умовах надзвичайних ситуацій ефективність організаційного механізму визначається здатністю системи управління забезпечувати швидке ухвалення рішень, неперервність координації та оперативний перерозподіл ресурсів залежно від зміни безпекової ситуації [1]. Функціонування організаційного механізму ускладнюється багаторівневістю системи цивільного захисту. Управлінський вплив реалізується на державному, регіональному та місцевому рівнях, що зумовлює складну систему вертикальних і горизонтальних управлінських взаємозв'язків між центральними органами виконавчої влади, військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та спеціалізованими службами реагування [3].

Правовий механізм публічного управління забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності підрозділів ДСНС України та визначає порядок функціонування системи цивільного захисту. Особливістю його функціонування в сучасних умовах є потреба оперативної адаптації нормативної бази до змін безпекового середовища. Воєнний стан, трансформація характеру надзвичайних загроз та розширення функцій ДСНС України зумовлюють постійну потребу в оновленні управлінських процедур, регламентів взаємодії та правових механізмів координації діяльності суб'єктів реагування. Окремою проблемою функціонування правового механізму залишається фрагментарність окремих нормативних положень та складність узгодження компетенцій різних суб'єктів забезпечення цивільного захисту. У кризових ситуаціях це може призводити до дублювання функцій, затримки управлінських рішень та неузгодженості дій між органами управління.

Фінансовий механізм публічного управління в системі ДСНС України забезпечує формування, розподіл та використання ресурсів, потрібних для функціонування системи цивільного захисту. Особливістю його функціонування є високий рівень залежності ефективності реагування від обсягів матеріально-технічного забезпечення територіальних підрозділів. У сучасних умовах фінансовий механізм функціонує в умовах постійного дефіциту ресурсів, зростання навантаження на систему реагування та потреби одночасного фінансування поточних і відновлювальних заходів.



Суттєвою проблемою залишається нерівномірність фінансового забезпечення територіальних підрозділів ДСНС України. Фінансова спроможність окремих громад безпосередньо впливає на рівень технічного оснащення місцевих підрозділів цивільного захисту, їх кадрове забезпечення та оперативну готовність до реагування на надзвичайні ситуації. У результаті формуються значні міжрегіональні диспропорції в рівні безпекової спроможності територій.

Кадровий механізм публічного управління забезпечує формування професійного кадрового потенціалу системи цивільного захисту. Особливість його функціонування полягає в потребі підготовки персоналу до діяльності в умовах високого рівня ризику, психологічного навантаження та постійної зміни характеру надзвичайних загроз. Сучасні умови зумовлюють зростання потреби у фахівцях, здатних працювати в умовах кризового управління, використовувати сучасні цифрові технології та здійснювати аналітичний супровід управлінських рішень. Водночас кадровий механізм функціонує в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, професійного виснаження персоналу та високого рівня навантаження на особовий склад підрозділів ДСНС України, особливо у прифронтових регіонах.

Інформаційно-комунікаційний механізм публічного управління забезпечує інформаційний обмін, аналітичний супровід та координацію дій суб'єктів реагування. Особливістю його функціонування є критична залежність ефективності управління від швидкості передачі інформації та якості функціонування цифрових систем моніторингу ризиків. В умовах кризових ситуацій саме оперативність інформаційного обміну визначає швидкість ухвалення управлінських рішень та рівень координації між суб'єктами цивільного захисту. Попри поступову цифровізацію системи управління, функціонування інформаційно-комунікаційного механізму ускладнюється фрагментарністю окремих інформаційних систем, недостатнім рівнем інтеграції цифрових ресурсів та обмеженістю єдиних платформ міжвідомчої взаємодії.

Координаційний механізм публічного управління забезпечує узгодження діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та спеціалізованих служб у процесі реагування на надзвичайні ситуації. Особливість його функціонування полягає в потребі забезпечення синхронізації управлінських рішень в умовах високої динаміки кризових процесів.



Практика функціонування системи цивільного захисту свідчить, що саме недостатня ефективність координаційного механізму часто стає причиною затримки реагування, неузгодженості дій суб'єктів реагування та дублювання управлінських функцій. За таких умов особливого значення набуває розвиток адаптивних моделей координації та впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління системою цивільного захисту.

Таким чином, функціонування механізмів публічного управління підрозділами ДСНС України здійснюється в умовах постійного зростання безпекових викликів та потребує підвищення ефективності організаційного, правового, фінансового, кадрового й координаційного забезпечення системи цивільного захисту. Установлено, що ключовими проблемами залишаються недостатній рівень міжвідомчої взаємодії, нерівномірність ресурсного забезпечення територіальних підрозділів, а також обмеженість превентивних механізмів управління. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження ризик-орієнтованого та адаптивного підходів до управління системою цивільного захисту, розвиток цифрової координації та посилення спроможності територіальних підрозділів ДСНС України до оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності функціонування системи цивільного захисту та зміцненню безпекової стійкості держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко Г.А. Вдосконалення публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій як чинник забезпечення національної державності *Національні інтереси України*. 2025. № 4(9). С. 82–92. DOI: <https://doi.org/10.52058/3041>
2. Крюков О. І., Помаза-Пономаренко А. Л., Лопатченко І. М. Публічне управління у сфері цивільної безпеки : навч. посіб. / О. І. Крюков, А. Л. Помаза-Пономаренко, І. М. Лопатченко. Х.: «Діса плюс», 2024. 172 с
3. Стоянович Д. Д. Організаційний механізм публічного управління в умовах надзвичайних обставин у сучасній Україні. *Публічне урядування*, 2022. 4 (32), 66-72. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-9](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-9)



УДК: 378.14

Владислав МУСІЙ,

аспірант КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

Освітня система України переживає період глибоких перетворень, зумовлених диджиталізацією, глобалізаційними процесами, реформуванням управлінських структур і зміною парадигми навчання. Пандемія COVID-19 та дальший розвиток дистанційних форм освіти стали катализаторами перегляду традиційних управлінських підходів. Нині керівники освітніх закладів зіштовхуються з потребою створення ефективних управлінських моделей, що здатні забезпечити якість освітнього процесу в умовах гібридного та дистанційного навчання.

Публічне управління освітою передбачає узгоджену діяльність органів державної влади, адміністрацій закладів освіти, педагогічних колективів та учасників освітнього процесу. Його головною метою є підвищення ефективності освітньої діяльності, оптимізація управлінських процесів і створення сприятливого середовища для навчання й розвитку. Проте в умовах дистанційного формату ця система потребує модернізації, оскільки традиційні методи адміністрування втрачають ефективність, а ключовими стають цифрові комунікації, аналітика даних і технології управління знаннями.

Метою написання наших тез є розроблення науково обґрунтованої структурно-функціональної моделі публічного управління та адміністрування закладу освіти в умовах використання дистанційних технологій, що сприяє підвищенню ефективності ухвалення управлінських рішень, координації освітніх процесів і забезпеченню якості освіти. Формування структурно-функціональної моделі публічного управління ґрунтується на системному підході, що розглядає заклад освіти як складну соціальну організацію, у межах якої взаємодіють різні суб'єкти управління, інформаційні потоки, технологічні інструменти та організаційні процеси.



Умови дистанційного навчання радикально змінюють характер цієї взаємодії, оскільки значна частина діяльності переноситься в цифрове середовище. Це потребує від керівників високого рівня інформаційної культури, стратегічного мислення, готовності до інновацій і здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Структурно-функціональна модель передбачає наявність взаємопов'язаних компонентів, що формують єдину управлінську систему. Її організаційна структура охоплює адміністративно-координаційний, аналітичний, інформаційно-комунікаційний та інноваційно-розвивальний блоки. Кожен із них виконує специфічну функцію, проте всі разом забезпечують узгодженість рішень і неперервність управлінського циклу. Адміністративно-координаційний компонент відповідає за стратегічне планування, розподіл обов'язків, розроблення локальних нормативних документів і забезпечення дисципліни в освітньому процесі. В умовах дистанційного навчання його роль полягає у формуванні чіткої структури комунікацій, розробленні алгоритмів взаємодії між адміністрацією, педагогічним колективом і здобувачами освіти.

Інформаційно-комунікаційний компонент є ключовим у сучасному управлінні. Використання цифрових платформ (Google Workspace, Zoom, Moodle, Microsoft Teams) створює єдиний освітній простір, у якому здійснюється організація занять, контроль результатів, проведення методичних нарад і моніторинг навчальної діяльності. Управлінці мають не лише користуватися цими інструментами, а й формувати цифрову культуру серед педагогічних працівників. Успішність закладу освіти значною мірою залежить від ефективності інформаційних потоків, відкритості комунікацій і рівня довіри в колективі. Аналітичний блок моделі передбачає системний збір і аналіз даних, що дозволяє ухвалювати рішення на основі об'єктивної інформації. Використання електронних журналів, систем моніторингу, анкетувань і звітів сприяє виявленню сильних і слабких сторін освітнього процесу. На основі аналітичних висновків розробляються корекційні програми, визначаються пріоритети розвитку й напрями підвищення кваліфікації педагогів. Саме аналітика стає підґрунтям для формування ефективної управлінської політики, орієнтованої на результат.

Інноваційно-розвивальний компонент охоплює питання професійного зростання управлінських і педагогічних кадрів, упровадження сучасних технологій навчання, створення внутрішньої системи підвищення кваліфікації. Розвиток кадрового потенціалу визначається як провідний чинник підвищення ефективності управління. Керівники мають формувати



інноваційне середовище, у якому педагогічний колектив здатен не лише виконувати адміністративні вказівки, а й бути ініціатором нових освітніх рішень. Особливої уваги потребує питання лідерства. В умовах дистанційного навчання управлінський лідер постає не контролером, а координатором, наставником, модератором процесів. Його компетентність визначається не лише знанням нормативної бази, а й здатністю працювати з людьми, мотивувати, підтримувати командну згуртованість, створювати атмосферу довіри. Важливим аспектом моделі є організація внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Вона включає процедури самооцінювання, внутрішнього аудиту, моніторингу задоволеності здобувачів освіти та викладачів. Постійне вдосконалення управлінських рішень на основі отриманих даних створює механізм зворотного зв'язку, що підвищує адаптивність і стійкість закладу до зовнішніх викликів.

Структурно-функціональна модель публічного управління в освіті має бути відкритою до партнерства. Ефективна взаємодія з роботодавцями, місцевими органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами дозволяє залучати додаткові ресурси, поширювати інноваційні практики та забезпечувати відповідність освітніх програм сучасним потребам економіки. Таким чином, управління закладом освіти виходить за межі внутрішніх процесів і стає частиною регіональної та національної освітньої політики. Зміна управлінських моделей неминуче супроводжується трансформацією управлінської культури. Вона передбачає перехід від адміністративно-командної системи до демократичного стилю керівництва, орієнтованого на участь, партнерство й спільну відповідальність. Формування такої культури є складним і тривалим процесом, але саме вона забезпечує сталість та ефективність управлінських перетворень.

Успішне запровадження структурно-функціональної моделі потребує не лише організаційних змін, а й глибокого усвідомлення педагогічного змісту управління. Освітній процес має розглядатися як взаємодія суб'єктів, де управління сприяє не контролю, а розвитку. Це означає, що адміністративні рішення повинні спиратися на гуманістичні принципи, спрямовані на створення умов для самореалізації кожного учасника освітнього середовища. Публічне управління та адміністрування закладу освіти в умовах дистанційного навчання потребує нових підходів, що ґрунтуються на цифровізації, відкритості, аналітичності та партнерстві.

Структурно-функціональна модель, розроблена на основі системного аналізу, дозволяє поєднати організаційні, комунікативні, аналітичні та



інноваційні функції в єдину цілісну систему. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів, розвиток професійної компетентності керівників і педагогів, поліпшення якості освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про освіту». Київ: Верховна Рада України, 2017.
2. Бакуменко В. Д. Публічне управління в системі освіти: сучасні виклики і перспективи. Київ: НАДУ, 2020.
3. Гриньова Н. В. Цифрове адміністрування в освітньому менеджменті. Харків: Основа, 2021.
4. Луговий В. І. Ефективне управління освітніми закладами в умовах трансформацій. Київ: Педагогічна думка, 2019.
5. Левченко Т. М. Дистанційне навчання: педагогічні та управлінські виміри. Київ: Освіта України, 2022.
6. Сидоренко О. І. Менеджмент цифрової освіти. Одеса: ПНПУ, 2023.

УДК 351.74 + 342.95

Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем
управління у сфері цивільного захисту,
Національний університет цивільного захисту України,
м. Харків, Україна

Дмитро ТАРАДУДА,

кандидат технічних наук, доцент,
професор кафедри управління діяльністю підрозділів
цивільного захисту інституту післядипломної освіти,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,
м. Львів, Україна

МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ АГРЕСІЇ

Закон України «Про засади державної політики національної пам'яті
Українського народу» [1] визначає російсько-українську війну як війну за



незалежність, суверенітет, територіальну цілісність та недоторканність України проти агресії РФ, що нею була розпочата 19 лютого 2014 року. Війна є результатом послідовної російської імперської політики, спрямованої на заперечення та знищення української державності й ідентичності Українського народу. Значна роль у цій війні належить інформаційному (когнітивному) складнику. Інструменти маніпуляції свідомістю (пропаганда, фейки, меми тощо) не є новими та відомі давно [2]. Однак нині вони досягли безпрецедентного масштабу завдяки цифровим технологіям та соціальним мережам [5]. Ключовою особливістю сучасної пропаганди є її партисипативний характер, де аудиторія вже не є пасивним споживачем. Натомість вона активно бере участь у створенні та поширенні контенту, що резонує з її власними переконаннями, тим самим посилюючи вплив пропагандистських наративів [3].

Головна небезпека когнітивної війни – її непомітність. Її вплив часто усвідомлюється лише тоді, коли він уже спричинив значні зміни в громадській думці та поведінці. Цей тип агресії є однією із найвитонченіших форм маніпуляцій, що вимагає розроблення ефективних інструментів захисту. Ураховуючи що боротьба за свідомість людей є такою ж важливою, як і битва на полі бою, медіаграмотність є критичним чинником національної стійкості й ефективним інструментом протидії ворожим інформаційним впливам [5], оскільки медіаграмотність не навичка, а система суспільного «когнітивного імунітету», що працює як біологічний захист від вірусів, зокрема, інформаційних.

Досвід Фінляндії демонструє успіх комплексного підходу до медіаосвіти, що включає формальну освіту, позакласні проєкти, міжсекторальну співпрацю та міжнародну координацію [4]. Водночас навіть у країні з високим рівнем медіаграмотності все ще існують цифрові прогалини й труднощі в адаптації для певних груп людей, що свідчить про постійний розвиток і зміну цього процесу. Упровадження системної стратегії медіаграмотності, що враховує специфіку країни та поточну ситуацію, може бути важливим чинником зміцнення інформаційно-психологічної стійкості громадян. У цьому контексті наголошуємо на важливості створення трирівневої моделі когнітивного імунітету держави та її суспільства, яка (модель) включає таке:

1. Індивідуальний рівень – «ментальні антитіла». Кожен громадянин має не просто знання, а автоматичні реакції на фейки, уміння розпізнавати маніпуляції на рівні інтуїції. Отже, доцільним є формування рефлекторної



медіаграмотності кожної особистості, а не лише свідомої. Уважаємо, що пріоритету варто надавати розвитку критичного мислення, починаючи з молодого покоління, забезпеченню доступу до відповідних ресурсів упродовж усього життя та формуванню відповідальної поведінки в цифровому середовищі.

2. Соціальний рівень. Цей рівень передбачає усунення інформаційних бар'єрів для спільнот (-и). Групи людей (родини, колективи, громади та ін.) самі відфільтровують інформацію, створюючи «локальні системи правди». Саме тому варто забезпечувати їм безперешкодний доступ до об'єктивної інформації. Як результат, якщо у спільноті хтось поширює фейк інші його одразу коригують і формується ефект самоочищення інформаційного середовища. Таким чином, суспільство само себе оперативно інформаційно «вакцинує». У той же час потрібно вчасно випереджати дезінформацію, визначаючи її анамнез.

3. Отже, на державному рівні доцільно реалізовувати дієву превентивну інформаційну політику. Завданням державного апарату є не тільки спростовання шейків, а прогнозування й реагування на інформаційні атаки. Варто інституціоналізувати медіаграмотність як частину системи безпеки, а не просто освіти.

Отже, медіаграмотність доцільно сприймати не лише як навички в освіті, а й як ключовий компонент нацбезпеки, що вимагає систематичного моніторингу, постійної оцінки ефективності та гнучкого реагування на новітні інформаційні виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу: Закон України від 21.08.2025 № 4579-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-20#Text>.
2. Dzhus O. Key indicators of information warfare Russia against Ukraine. Political life. 2023. № 2, pp. 83-88. DOI: 10.31558/2519-2949.2023.2.10.
3. El D., Gaedi M. How Africa became a target of Russian disinformation and manipulation. DW. 2025. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-afrika-stala-cillu-rosijskoi-dezinformacii-j-manipulacij/a-71470827>.
4. Kivine K., Verfürth E.-M. How Finland is preparing its citizens for a world swamped by fake news. Development and Cooperation. 2025. URL: <https://lnk.ua/xDdkRzf56>.



5. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. 1, pp. 216-220.

УДК 351.82

Андрій ПУПЕНКО,

здобувач,

Національний університет цивільного захисту України,
м. Харків, Україна

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Забезпечення військової безпеки є найважливішим напрямом діяльності держави. Військова безпека існує для захисту нагромадженого людського надбання від потенційного збитку запобігання конфліктів різних рівнів.

Зміст забезпечення військової безпеки включає:

- формування і реалізацію єдиної державної політики;
- підтримання внутрішньополітичної стабільності;
- розвиток і зміцнення дружніх відносин з сусідами і іншими державами;
- усебічне забезпечення і якісне вдосконалення Збройних сил;
- охорону та захист державного кордону в межах прикордонної території, повітряного простору і підводного середовища;
- підтримку в разі потреби політичних акцій, здійснення контролю над взаємним виконанням зобов'язань у сфері обмеження, скорочення і ліквідації озброєнь і зміцнення заходів довіри;
- забезпечення готовності до участі в миротворчій діяльності.

Забезпечення військової безпеки – складний процес військово-політичної, діяльності. Крім того, це системний процес, оскільки він є взаємозв'язаною сукупністю різноманітних дій, заходів, акцій, що планомірно робляться військово-політичними силами і, зрештою, призводять до результату, – удосконалення забезпечення в системі військової безпеки.



Для визначення політичного механізму забезпечення військової безпеки враховується структура політичної системи суспільства, система політичних відносин між державами. Виявлення джерел і причин виникнення загрози військової безпеки допомагає визначити основні напрями дії на агресора, виробити систему заходів з реалізації потенціалу при забезпеченні військової безпеки.

Військове будівництво належить до тих напрямів державної політики, у яких потрібно якнайповніше правове регулювання. При цьому правова система держави у сфері оборони на цей момент не є вичерпною. Зокрема, деякі питання будівництва і трансформації військової організації держави залишаються невирішеними на законодавчому рівні, завдання і напрями його діяльності, а також діяльність його структурних елементів не уточнює питання, що стосуються основного керівного органу всіх, так званих, військових організацій.

Військову політику та забезпечення військової безпеки потрібно аналізувати, виходячи з військової могутності та військового потенціалу держави [2]. Військовий потенціал є базовим структурним елементом військової могутності держави. Він включає сукупність людських, матеріальних, військових та інших об'єктивних можливостей держави. Крім того, потрібно враховувати такий чинник, як здатність мобілізувати та використовувати можливості для забезпечення обороноздатності країни. Оцінюючи військовий потенціал маємо справу з різнорідними показниками, що характеризують різні ресурси.

Насамперед, ми повинні аналізувати рівень розвитку Збройних сил держави. Цей якісний показник можна розкласти на низку кількісних характеристик:

- наявність у структурі Збройних сил держави стратегічних ядерних сил;
- ступінь ефективності морського, авіаційного, сухопутного компонентів;
- рівень розвиненості сил загального призначення (чисельність Збройних сил за конкретними категоріями осіб, які перебувають на дійсній військовій службі, що знаходяться в резерві та проходять службу у воєнізованих формуваннях);
- наявність та ефективність систем високоточної зброї.

На початку XXI століття позначилися процеси підвищення ролі військової сили задля забезпечення політичних та економічних інтересів



держав. Україна серед них – не виняток. Зміцнення військової могутності, процес підготовки та ведення воєн неминуче вимагають утримання значних Збройних сил, що не може бути здійснено без виділення для цих потреб значних людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, без відповідного економічного забезпечення військового будівництва. Наявні раніше системи та механізми міжнародної безпеки показали свою неефективність.

Практично будь-яка держава, може ефективно забезпечувати національну безпеку лише за умови формування нового, більш справедливого, багатополюсного світопорядку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне управління сектором безпеки і оборони: теорія, практика, стратегія. К.: ННДЦ ОТ і ВБ України, 2007. 218 с.
2. Хуторний Б. Військово-політичний інструментарій та політичні механізми парирования військових загроз національній безпеці / *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 1 (16) с. 143-150. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/8-ukr/191-vipusk-1-16-2022>

УДК 351:174:355.02

Роман ПЯТКІВСЬКИЙ,

кандидат філософських наук, доцент,
викладач вищої категорії ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЕТИКА СЛУЖІННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Питання національної безпеки України вийшло далеко за межі суто військово-оборонного виміру. Збройна відсіч ворогові, безперечно, залишається першочерговим обов'язком держави і суспільства, однак у більш тривалій перспективі здатність держави зберегти себе і відбудуватися визначається також якістю її внутрішніх інституцій – і передусім тим, чи публічна служба виконує свою місію не лише формально, але й по суті, з тим моральним змістом, якого від неї чекають громадяни. Ось чому питання



етики публічного управління сьогодні виходить із сфери академічної рефлексії і набуває виразного стратегічного значення.

В умовах, коли суспільство щодня несе людські і матеріальні втрати, толерантність до байдужості, формалізму або корупції влади різко падає. Громадяни, які жертвують заради держави найціннішим, стають особливо чутливими до відповідності поведінки її представників проголошеним цінностям. Саму тому моральна легітимність влади в умовах війни перетворюється на чинник не лише суспільної єдності, але й стійкості держави як такої: суспільство підтримує державу настільки, наскільки йому вдається вірити в чесність і небайдужість тих, хто нею керує.

Центральним поняттям, що виражає цю вимогу, вважаємо «етику служіння» – інтегральну моральну настанову, яка поєднує внутрішню готовність публічного службовця діяти в інтересах суспільного блага, реальну здатність компетентно і відповідально це робити, а також рефлексивне усвідомлення обраної місії як власного покликання. На відміну від «службового обов'язку» як суто юридичної конструкції, служіння є категорією смислу й ідентичності: воно передбачає, що чиновник сприймає себе не відстороненим посадовцем-функціонером й охоронцем відомчого порядку, а суспільним агентом, покликаним ефективною і відповідальною діяльністю примножувати, а не розтрачувати довіру громадян.

Серцевиною етики служіння і водночас її найбільш операціоналізованим виміром є доброчесність. Примітно, що програма розбудови доброчесності НАТО, на яку орієнтується і вітчизняне законодавство, пов'язує її не з набором заборон, а з позитивною практикою компетентного, чесного й повного виконання своїх обов'язків. Таким чином, доброчесність – це не відсутність провин, а наявність чеснот: чесності, відкритості, цілісності, компетентності та відповідальності як укоріненого образу дій. «Доброчесність – це зв'язок між поведінкою та принципами, – наголошується у затвердженій главами держав та урядів «Політиці НАТО з виховання доброчесності», – В інституційному сенсі доброчесність іноді пов'язана з ефективним урядуванням. Зміцнення основ доброчесності в межах відповідної установи є питаннями принципів інституціоналізації, які прагнуть облаштувати цю організацію, а також питаннями утвердження цих норм і цінностей серед її працівників» [2].

Закон України «Про державну службу» у статті 4 визначає доброчесність як «спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмову державного службовця від превалювання



приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень» [3]. Однак посадовець повинен усвідомлювати, що реальне наповнення поняття доброчесності в публічній службі, що охоплює пріоритет публічного інтересу, уникнення конфлікту інтересів, нерозголошення службової інформації, відмову від привілеїв, – значно ширше за законодавчий мінімум і вимагає внутрішнього прийняття, а не лише формального дотримання.

Важливо розуміти, що сама ця внутрішня готовність формується не механічно, а через ціннісний дискурс, живий приклад і тривалу соціалізацію в організаційному середовищі. Ось чому питання про те, які цінності реально сповідують чиновники – не декларативно, а в практичних пріоритетах, – є не академічним, а ключовим управлінським і безпековим питанням.

Дані масштабного соціологічного дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» (31 393 респонденти, жовтень – листопад 2020 р.) засвідчили виразну диспропорцію в ціннісних пріоритетах вітчизняних чиновників. Серед службовців місцевих органів виконавчої влади цінність «Служіння державі / суспільним інтересам» посіла лише восьме місце (24,7 %), «Підзвітність» – 2,2 %, «Інклюзивність» – 0,7 %. До трійки перших же потрапили «Професіоналізм», «Відповідальність» і «Чесність» [1]. Ці цінності позитивні самі по собі, проте, будучи відірваними від демократичного контексту служіння людині та суспільству, вони легко трансформуються в бюрократичну ефективність заради ефективності, відповідальність перед начальством, а не перед громадянами. Наше застереження про те, що «етична нечутливість чиновників та їхнє прохолодне відношення до цінності служіння народу, і надалі творитимуть серйозний бар'єр між службовцями і громадянами в Україні» [7, с. 141], нині вказує на чинник, що суттєво загрожує національній безпеці України в умовах екзистенційної російсько-української війни.

Не менш показовим є інший вимір того ж дослідження: майже половина опитаних службовців (48,8 %) вважає, що формальні норми та правила заважають їм виконувати обов'язки [1]. Цей сигнал не можна зводити до бюрократичних незручностей. Він свідчить про відсутність внутрішньої злагодженості між нормою і цінністю у свідомості службовця – саме того, що Іммануїл Кант називав «силою у виконанні власного обов'язку», а Аристотель – доброчесністю як стійким «складом душі». Коли правило сприймається як перешкода, а не як вираз обов'язку, виникає



середовище, де формалізм і ухилення стають буденними, а доброчесність – винятком.

З погляду національної безпеки таке середовище є системним ризиком. По-перше, службовець, байдужий до генеральних цінностей демократичного врядування, стає вразливим для корупційного тиску, клієнтелізму і маніпуляцій. По-друге, в умовах воєнної чи гуманітарної кризи нечутливість до служіння означає нездатність системи реагувати ефективно там, де зовнішній контроль не дістає, а внутрішня мотивація відсутня. По-третє, «ірраціональна нелюбов» громадян до чиновників – явище, яке має в Україні глибоке історичне коріння [див.: 6], – в умовах війни набуває особливо руйнівного потенціалу: вона підриває легітимність інститутів, потрібних для мобілізації нації і реалізації спільної перемоги.

Не можна не зауважити і прямого зв'язку між корупцією як найгострішим проявом недоброчесної поведінки та ерозією безпекового потенціалу держави. Видатний український мислитель Станіслав Оріховський-Роксолан ще у XVI столітті попереджав: зловживання посадовців «відбирають у звичайних громадян свободу», а «жахливе рабство» сваволі й хабарництва чиновників розчаровує громадян у самій ідеї держави і відбиває бажання її захищати [5, с. 236]. Ця думка зберігає дивовижну актуальність: корупція і формалізм у публічній службі є не просто соціальним злом, а прямим послабленням обороноздатності держави через руйнування тієї суспільної довіри, яка є основою мобілізаційного ресурсу нації.

Деформацію світоглядно-етичних цінностей публічних службовців в Україні варто викорінювати цілеспрямованою, послідовною і системною роботою зі зміцнення «етики служіння» в публічній службі шляхом використання адекватних інструментів і розуміння глибини проблеми.

На основі аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду вважаємо за доцільне виокремити три взаємопов'язані напрями такої роботи.

По-перше, аксіологічна переорієнтація підготовки і підвищення кваліфікації. Досвід країн з ефективною публічною службою (Нідерланди, Канада, Велика Британія, Норвегія) свідчить, що цінності демократичного врядування найкраще засвоюються не через нормативні приписи, а через так званий нормативний підхід – апеляцію до особистих чеснот службовця, організацію навчання, консультування, тренінгів та аналізу реальних етичних дилем [4, с. 197]. Програми підготовки публічних службовців в Україні мають містити не лише юридично-процедурний, але й потужний



аксіологічний компонент, де осмислюється місія публічного служіння, формується здатність до морального вибору в ситуаціях ціннісного конфлікту.

По-друге, інституціоналізація етичного лідерства. Численні дослідники підтверджують: дії лідерів є важливими для просування гарної поведінки та формування етичної культури організації. Відбір і просування публічних службовців на керівні посади повинен передбачати оцінювання не лише фахових компетентностей, але й моральної зрілості кандидата, його реальної налаштованості на служіння суспільному інтересу. Лідер, який демонструє доброчесність власним прикладом, виконує функцію, що жоден кодекс замінити не здатний.

По-третє, зміцнення системи етичної інфраструктури. Поєднання структурного підходу (чіткі правила, механізми контролю, дисциплінарна відповідальність) з нормативним (цінності, довіра до чеснот службовця, культивування відповідальності) є оптимальною стратегією для умов, де обидва виміри хронічно слабкі. Перевірки доброчесності, що досі є недостатньо відпрацьованим інструментом у вітчизняній практиці, мають стати нормою при відборі та просуванні на ключові посади – особливо в умовах, коли вплив посадових осіб на безпеку, розподіл ресурсів та організацію відбудови країни є безпосереднім.

Таким чином, національна безпека України має не лише військовий, а й морально-інституційний вимір. Держава настільки стійка, наскільки доброчесні ті, хто служить від її імені. Публічний службовець, орієнтований на служіння суспільному благу, – це не етична фантазія, а потрібна відповідь на конкретні загрози. Корупція, формалізм і байдужість влади є не менш руйнівними для держави, ніж зовнішня агресія, – вони підривають ту суспільну довіру і єдність, без якої будь-яка оборона позбавлена внутрішнього виміру.

Звісно, формування культури служіння у публічній службі – тривалий, але абсолютно потрібний процес. Він вимагає зусиль як з боку держави (законодавство, відбір, контроль), так і з боку самих службовців, котрі, перефразовуючи Іммануїла Канта, повинні перетворити обов'язок на чесноту через власний свідомий вибір. Вибудувати сильну Українську державу може лише той публічний управлінець, якого В'ячеслав Липинський характеризував як сильного, авторитетного і професійно найкращого представника «національної аристократії», здатного будувати свою державу, зміцнювати націю і змінювати історію на її користь.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балакірева О. М. Організаційна культура на державній службі – презентація результатів дослідження 2020 року «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». Київ, 8 грудня 2020 р. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1vZbQCp2oqgXn9bW6epprp0GMJ2QwknrD>
2. Політика НАТО з виховання доброчесності. URL: https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2016/07/09/nato-building-integrity-policy?selectedLocale=ukhttps://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50084.htm
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Проблеми реформування державної служби в органах місцевого самоврядування в Україні / за заг. Ред. Т. Е. Василевської. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
5. Пятківський Р.О. Міркування Станіслава Оріховського про шляхи боротьби з недоброчесністю державних службовців // Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі [Текст] : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 груд. 2018 р.) : у 2 ч. / [редкол.: В. В. Чернєй, С. Д. Гусарєв, С. С. Чернявський та ін.]. Київ : Нац. акад. внутр. Справ, 2018. Ч. 2. С. 235-238.
6. Пятківський Р.О. Недовіра громадян до публічних службовців в Україні: історичні передумови та етичні шляхи її подолання. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2019. Вип.1. (58). Ч. 1. С. 158-169.
7. Пятківський Р.О. Цінності публічного службовця: нормативно-правові координати та їх сприйняття в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №1. С. 137-145.



УДК 004.056:316.42

Григорій РАДЗІВІЛОВ,

кандидат технічних наук, професор,
заступник начальника з наукової роботи,
Військовий інститут телекомунікацій та
інформатизації імені Героїв Крут,
м. Київ, Україна

Олег ДЄГТЯР,

доктор наук з державного управління, професор,
головний науковий співробітник
Наукового центру зв'язку та інформатизації,
Військовий інститут телекомунікацій та
інформатизації імені Героїв Крут,
м. Київ, Україна

КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Охопленість національних комунікаційних мереж у глобальний цифровий простір створює безпрецедентну складність у системі міжнародної стабільності. Сучасна епоха технологічних змін та економічної інтеграції несе собою не лише виборчі переваги, але й принципово новий спектр вразливостей для держав, корпоративного сектора та приватних осіб. Взаємопов'язаність цифрових інфраструктур постає водночас каталізатором розвитку та джерелом експозиції перед комплексними ризиками, що виходять далеко за межі традиційних категорій загроз.

Сучасний масштаб кіберінцидентів відбиває гостроту цієї дилеми. Статистичні дані міжнародних досліджень виявляють, що цифрові напади посідають провідне місце серед глобальних ризиків, які впливають на політичну, економічну та соціальну сфери. Збитки від злочинів у цифровому просторі демонструють постійну траєкторію зростання, що становить від 15 до 20 відсотків щороку. Ідеться не просто про попередньо знані категорії комп'ютерних атак, а про організовану, координовану діяльність, спрямовану на найбільш критичні складники державної інфраструктури, установи влади та комерційні об'єкти. Цей розвиток зумовлює потребу радикального переосмислення методик та підходів до забезпечення безпеки цифрового середовища.



Трансформація глобальної цифрової архітектури є результатом декількох взаємопов'язаних процесів. По-перше, межа між національним та інтернаціональним кіберпростором розмивається, що ускладнює процес встановлення походження та авторства атак. Ця невизначеність підважує дієвість традиційних механізмів стримування та юридичної відповідальності, що розроблялися в епоху чітко визначених територіальних меж. По-друге, об'єднання локальних інформаційних систем у світові комунікаційні мережі розширює кількість можливих траєкторій для проникнення та шкідливого впливу. По-третє, критична інфраструктура – енергетика, водозабір, транспорт, цифровізація медичних послуг – дедалі більше залежить від цифрових компонентів, що збільшує потенціал системних відмов з наслідками, які переходять державні кордони та впливають на мільйони людей.

Парадоксально, проте темп інтеграційних глобальних процесів суттєво випереджає розвиток ефективних механізмів колективної оборони в цифровому просторі. На національному рівні існує розмаїття несумісних норм, стандартів та нормативно-правових вимог, що утруднюють координацію та уніфікацію заходів безпеки. На міжнародному рівні спостерігається фрагментація нормативно-правового регулювання та брак загальноприйнятих принципів поведінки в цифровому середовищі. При цьому геополітичні інтереси держав в отриманні цифрового впливу та контролю надають додатковим перешкод стандартизації та кооперації.

Вирішення цієї проблеми вимагає розроблення якісно нової парадигми забезпечення безпеки в цифровому просторі. Така парадигма не може обмежуватися винятково технічними рішеннями або законодавчими обмеженнями. Вона має охоплювати комплексний набір інструментів, що включають розвиток технологічних рішень, удосконалення організаційних структур відповідальності, гармонізацію законодавства та дипломатичні ініціативи щодо встановлення норм міжнародної поведінки. Особливо важливо, щоб така система враховувала інтереси та потреби всіх залучених сторін – від окремих користувачів цифрових сервісів до великих корпоративних структур, національних органів влади та міжнародних інституцій.

Основу для координації захисту цифрового простору України становить комплексна законодавча база. Закон України, присвячений базовим принципам захисту кіберпростору, що був затверджений парламентом 05 жовтня 2017 року [10], встановлює чітку архітектуру



управління та розподілу ролей у цій сфері. Цей нормативний документ передбачає розширену систему суб'єктів, через яку здійснюється захист цифрової безпеки держави. Згідно з положеннями закону, особливо його п'ятого розділу [10], найвищі повноваження в справі забезпечення стабільності кіберпростору делеговано Главі держави, який діє як конституційний гарант, реалізуючи свої функції через очолюваний ним орган національної безпеки та оборони, а також через спеціалізований координаційний центр, що слугує робочим апаратом цієї ради [10].

Структура захисту кіберпростору передбачає участь широкого спектра органів та структур. До переліку відповідальних за цьому напрямку входять органи виконавчої гілки влади з їх розподілом за профільним принципом; органи місцевого рівня, як адміністративні так й органи місцевого громадського управління; структури правоохоронного профілю, розвідувального та контррозвідувального спрямування; організації, що займаються оперативною та розшуковою діяльністю; армійські структури та інші військові формування; фінансовий регулятор держави; суб'єкти, включені до переліку тих, що займаються стратегічно важливою інфраструктурою. Крім того, значну роль відіграють комерційні структури, колективи громадян, громадські організації та будь-які суб'єкти господарювання, діяльність котрих прямо чи опосередковано пов'язана з інформаційними ресурсами держави, цифровими послугами, укладанням договорів у цифровому форматі, комунікаційними каналами, охороною даних, захистом від кіберзагроз та цифровими торговельними й адміністративними платформами, на які надано дозвіл органами влади [10].

Аналіз практичних проявів кібероперацій, скоординованих агресором, дає чіткий уявлення про масштаб та характер загроз. Одразу після початку військового вторгнення, 24 лютого 2022 року відповідно, було зареєстровано широкомасштабні кібероперації, розраховані на порушення функціональності однієї із найважливіших пропускних точок державного кордону. Розширення кіберпротистояння набуло більш явного характеру через кілька місяців. 10 травня 2022 року відбулась атака проти орбітальної комунікаційної системи, що слугує для передачі сигналу через космос. Результатом цієї операції були значні перебої в комунікаціях, що позначилися на можливостях комунікування фізичних осіб, державних органів та комерційних організацій на теренах України. Офіційні представники Союзу охарактеризували цей напад як виявлення «черговим прикладом недотримання принципів відповідальної поведінки у цифровому



середовищі, що здійснює агресор», і особливо наголосили, що такі операції «мають потенціал для поширення своїх наслідків за межі атакованої держави, спричиняючи явища системного масштабу, та в результаті представляючи загрозу для населення всього континенту»[8].

Дослідження об'єктів, що обираються як цілі операцій, розкриває систематичність атак. Найбільша чутливість до таких впливів спостерігається в органах державного управління, структурах регіональної влади, оборонних комплексах, фінансово-кредитних установах та енергетичному секторі. Крім основних мішеней, підвищена уразливість також характеризує логістичні мережі та мережі передачі інформаційних сигналів, що залишаються в фокусі уваги тих, хто здійснює шкідливі дії [9].

Критичний аналіз процесів глобалізації, а також викликів і ризиків, що з ними пов'язані, не лише ставить складні запитання, на які нелегко віднайти однозначні відповіді, але й розкриває суперечливу природу цих процесів на різних рівнях їх розвитку. Дослідники наголошують на значній розбіжності між теоретичними підходами до вивчення глобалізації та реальними механізмами сучасних змін, особливо у сфері кібербезпеки.

Саме тому нині можна говорити не лише про появу структурованої критики глобалізаційних процесів, але й про формування глибокого теоретичного розуміння щодо існування парадоксів глобалізації та можливостей їх подолання. Це відбувається, попри очевидну суперечність між незавершеним і водночас динамічним характером глобалізаційних процесів, з одного боку, та їх інтеграційною роллю в глобальному інформаційному обміні та всеохопним технологічним впливом – з іншого.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Менн Дж. Хакерські атаки на Росію були поза законом. Війна в Україні зробила їх доступними для всіх. The Washington Post. 2022, 1 травня. URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/05/01/russia-cyber-attacks-hacking/> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Держспецзв'язок. Статистика кібератак за чотири місяці війни // Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. 2022, червень. URL:



<https://www.kmu.gov.ua/news/derzhspeczvyazku-statistika-kiberatak-za-chotirimisyaci-vijni> (дата звернення: 08.04.2026).

УДК 351.86:327

Віктор СЕРДИНСЬКИЙ,

аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВІЙНА ЯК КАТАЛІЗАТОР ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: ПОЛІТИЧНИЙ ТА БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР

Повномасштабна війна російської федерації проти України стала не лише найбільшим викликом для української державності, а й потужним каталізатором європейської інтеграції України. Якщо до 2022 року євроінтеграційний курс здебільшого розглядався як стратегічна перспектива поступового політичного, правового та економічного зближення з Європейським Союзом, то в умовах війни він набув екзистенційного значення. Європейська інтеграція перетворилася на один із ключових інструментів збереження суверенітету, зміцнення національної безпеки, модернізації державного управління та остаточного цивілізаційного вибору України [1].

Політичний вимір цього процесу полягає насамперед у тому, що війна радикально прискорила переосмислення місця України в європейському політичному просторі. Україна довела свою суб'єктність не лише як держава, що обороняється, а і як активний учасник формування нової архітектури європейської безпеки. Надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі (2022) стало політичним визнанням її належності до європейської спільноти, а також підтвердженням того, що українська боротьба має значення для всієї Європи. Війна показала, що питання членства України в ЄС є не лише внутрішньою реформаторською метою, а й елементом стабільності європейського континенту [2].

Водночас європейська інтеграція в умовах війни стала важливим чинником внутрішньої політичної консолідації. Українське суспільство продемонструвало високий рівень підтримки європейського курсу, оскільки



він асоціюється з демократією, верховенством права, захистом прав людини, ефективними інституціями та безпековими гарантіями. У цьому контексті війна посилила запит на якісне державне управління, прозорість, антикорупційну політику, судову реформу та відповідальність органів влади. Європейська інтеграція стала не абстрактним зовнішньополітичним орієнтиром, а практичною програмою трансформації держави в умовах надзвичайних викликів.

Безпековий вимір євроінтеграції України проявляється ще виразніше. Російська агресія остаточно зруйнувала уявлення про можливість існування «сірої зони» між демократичним Заходом та авторитарною Росією. Україна опинилася на передовій захисту європейських цінностей, а її Збройні сили фактично стали одним із головних чинників стримування російської експансії. Саме тому інтеграція України до європейського безпекового простору має значення не лише для Києва, а й для Брюсселя, Варшави, Берліна, Парижа та інших європейських столиць.

Війна також змінила характер співпраці України з Європейським Союзом. Вона стала більш практичною, інтенсивною і безпеково орієнтованою. Ідеться про військову допомогу, фінансову підтримку, санкційну політику проти Росії, енергетичну солідарність, гуманітарну допомогу, підтримку українських біженців, розвиток оборонно-промислового співробітництва та посилення кіберстійкості. Україна, зі свого боку, набула унікального досвіду протидії гібридним загрозам, кібератакам, інформаційним операціям, енергетичному шантажу та воєнній агресії. Цей досвід уже нині є цінним для всієї Європи. Особливе значення має те, що європейська інтеграція України відбувається не після завершення війни, а безпосередньо під час неї. Це створює складні умови для реформ, проте водночас підвищує їх цінність. Україна змушена одночасно оборонятися, підтримувати функціонування державних інституцій, виконувати євроінтеграційні зобов'язання, адаптувати законодавство до норм ЄС і зберігати демократичний характер політичної системи [3]. Саме ця здатність до стійкості є одним із головних доказів зрілості української держави.

Отже, війна стала трагічним, проте водночас визначальним чинником прискорення європейської інтеграції України. Вона надала цьому процесу нового політичного змісту та безпекової глибини. Україна інтегрується до Європейського Союзу не лише як держава, що прагне економічного розвитку чи політичної модернізації, а як країна, яка захищає європейський



порядок, свободу, демократію та право народів на самостійне майбутнє. Саме тому майбутнє України в Європейському Союзі є не лише питанням українського вибору, а й питанням стратегічної безпеки всієї Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарнавська І. Специфіка висвітлення євроінтеграційних процесів в Україні. *Communications and Communicative Technologies*. 2019. № 19. С. 70–75
2. Zelenskyu: Ukraine must have “full and equal” place in EU: стаття / Khrystyna Bondarieva, Kateryna Tyshchenko. *Ukrainska Pravda*. 2026. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2026/05/23/8036090/> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України; Програма, Перелік від 18.03.2004 № 1629-IV. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 19.05.2026).

УДК 351.86:327(477)

Сергій СЕРДИНСЬКИЙ,

аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Національна безпека України в умовах повномасштабної війни набуває не лише оборонного, а й цивілізаційного, політико-правового та інституційного значення. Російська агресія поставила перед Україною завдання не просто зберегти державність, територіальну цілісність і суверенітет, а й довести здатність бути частиною європейського безпекового, правового та ціннісного простору. Саме тому європейська інтеграція під час війни перетворилася з довгострокової зовнішньополітичної мети на один із ключових інструментів зміцнення



національної стійкості. Війна засвідчила, що безпека України нерозривно пов'язана з безпекою Європи. Україна нині фактично виконує роль східного форпосту європейського демократичного простору, стримуючи агресивну політику російської федерації та захищаючи принципи міжнародного права. У цьому контексті національна безпека України виходить за межі суто військової оборони й охоплює політичну стабільність, ефективність публічного управління, антикорупційну політику, енергетичну стійкість, кібербезпеку, інформаційну протидію, захист критичної інфраструктури та правову адаптацію до стандартів Європейського Союзу.

Європейська інтеграція стала для України важливим механізмом внутрішньої модернізації. Подання заявки на членство в ЄС 28 лютого 2022 року, отримання статусу кандидата у червні 2022 року та офіційне відкриття переговорів про вступ у червні 2024 року засвідчили незворотність європейського курсу України навіть в умовах війни [1]. Так ці рішення мають не лише символічне, а й стратегічне значення, оскільки вони формують зовнішні межі для реформування державних інституцій, наближення законодавства до права ЄС, посилення верховенства права та підвищення довіри до України як майбутнього члена європейської спільноти.

Особливе значення для національної безпеки має адаптація українського законодавства до *acquis communautaire* – правової системи Європейського Союзу [2]. Ідеться не лише про технічне узгодження норм, а про глибоку трансформацію державної політики. Євроінтеграційні реформи вимагають прозорості, підзвітності, ефективної координації між органами влади, незалежності судової системи, захисту прав людини та посилення антикорупційної інфраструктури. 2025 року Україна завершила законодавчий скринінг і заявила про технічну готовність до відкриття всіх шести переговорних кластерів, що стало важливим етапом у підготовці до членства. У безпековому вимірі європейська інтеграція відкриває для України ширші можливості співпраці з інституціями ЄС у сфері оборони, кіберзахисту, протидії гібридним загрозам, організованій злочинності та захисту кордонів. Європейська комісія в звітах про розширення відзначала посилення співпраці України з європейськими правоохоронними й безпековими структурами, зокрема Europol, Eurojust, CEPOL, а також у межах кібердіалогу Україна – ЄС, що свідчить про поступове включення України до європейської системи безпеки ще до формального набуття членства [3].



Водночас війна створює для європейської інтеграції подвійний виклик. З одного боку, вона прискорює політичну консолідацію українського суспільства навколо європейського вибору. З іншого боку, воєнний стан ускладнює реалізацію реформ, обмежує ресурси держави, посилює навантаження на інституції та вимагає одночасного вирішення оборонних, соціальних, економічних і гуманітарних завдань. Саме тому успіх євроінтеграції залежить від здатності України поєднати воєнну мобілізацію з демократичним врядуванням, безпекову централізацію – з правовими гарантіями, а швидкість ухвалення рішень – із прозорістю та відповідальністю.

Отже, національна безпека України в контексті європейської інтеграції під час війни є комплексним явищем, у якому поєднуються оборона держави, інституційна стійкість, правова модернізація та стратегічне входження до європейського простору. Європейська інтеграція не є лише дипломатичним процесом або формальною процедурою вступу до ЄС. Вона постає інструментом зміцнення української державності, підвищення ефективності публічного управління, захисту демократичних цінностей і формування довгострокових гарантій безпеки. У цьому сенсі перемога України у війні та її вступ до Європейського Союзу є взаємопов'язаними процесами: безпека України посилює безпеку Європи, а європейська інтеграція зміцнює здатність України вистояти, відновитися й розвиватися як демократична, правова та суверенна держава.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 28 лютого 2022 року: день, коли Україна офіційно подала заявку на вступ до ЄС: стаття. Комітет з питань інтеграції України до Європейського Союзу. Верховна Рада України. 2025. URL: https://comeuoint.rada.gov.ua/news/main_news/75117.html (дата звернення: 24.05.2026).

2. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України; Програма, Перелік від 18.03.2004 № 1629-IV, редакція від 01.10.2011. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1629-15/ed20111001/find?text=Acquis+communautaire+%28acquis%29#Text> (дата звернення: 20.05.2026).

3. Проєкт Ради Європи «Посилення правоохоронних органів України під час війни та у повоєнний період — фаза II»: інформаційна сторінка. Офіс



Ради Європи в Україні. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/strengthening-ukrainian-law-enforcement-agencies-during-war-and-post-war-period-phase-%D1%96%D1%96> (дата звернення: 15.05.2026).

УДК 351.86:656.025:338.49

Іван СОЛОМНІКОВ,

кандидат економічних наук, доцент,

проректор з науково-педагогічної роботи

Український державний університет залізничного транспорту,

м. Харків, Україна

ТРАНСПОРТНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ СТІЙКІСТЮ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна змінила практичний зміст транспортної безпеки в Україні. У мирній управлінській моделі її часто пов'язували з технічним станом інфраструктури, безпекою руху, охороною перевезень і дотриманням правил експлуатації. Після 2022 року транспортна безпека стала частиною здатності держави підтримувати життєдіяльність територій, переміщувати людей і вантажі, проводити евакуацію, обслуговувати гуманітарні маршрути та тримати оборонну логістику. Для публічного управління транспорт уже постає інфраструктурою національної стійкості поряд із галузевою економічною роллю.

Нормативну основу для такого трактування вже сформовано. Закон України «Про національну безпеку України» визначає засади державної політики у сфері національної безпеки та розмежовує повноваження суб'єктів безпекового сектору [1]. Стратегія національної безпеки України фіксує потребу в захисті людини, суспільства і держави від воєнних, політичних, економічних, інформаційних та інших загроз [2]. Концепція забезпечення національної системи стійкості уточнює, що держава і суспільство мають ідентифікувати загрози, виявляти вразливості, оцінювати ризики, реагувати на кризові ситуації та відновлюватися після них [3]. У транспортній сфері ці положення треба переводити в процедури, оскільки порушення роботи вузлів, коридорів, станцій, мостів, портів або цифрових сервісів швидко переходить у соціальні, оборонні та економічні втрати.

Транспортна безпека в системі національної стійкості має фізичний,



організаційний і цифровий виміри. Перший стосується колій, автошляхів, мостів, вокзалів, тягових підстанцій, диспетчерських центрів, депо, станційних об'єктів, логістичних терміналів і прикордонних переходів. Їх пошкодження порушує графік руху, скорочує пропускну спроможність і ускладнює розподіл рухомого складу. Другий вимір охоплює правила пріоритетності потоків, резервування потужностей і взаємодію між видами транспорту під час криз. Третій вимір пов'язаний із захищеністю інформаційних систем, через які планують маршрути, оформлюють документи, розподіляють вагони, продають квитки, моніторять рух і передають дані між учасниками перевезень.

Воєнний досвід України показав, що транспортна система не може спиратися на один канал руху або один управлінський центр без резерву. Для залізничного транспорту це означає потребу зберігати роботу опорних напрямків, мати альтернативні маршрути для вантажних і пасажирських потоків, підтримувати ремонтні спроможності ближче до місць фактичного навантаження, швидко відновлювати інфраструктуру після пошкоджень. Для автомобільного транспорту значення мають доступ до територій з розосередженим попитом, підвезення до станцій і терміналів, робота в останній милі, перевезення малих партій вантажів та евакуаційна мобільність. Публічне управління має враховувати різну роль видів транспорту, оскільки однакові рішення для різних сегментів часто дають слабкий результат.

Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена 2024 року разом з операційним планом заходів на 2025-2027 роки, повертає транспортну політику до завдань відновлення, європейської інтеграції, безпеки, модернізації інфраструктури та підвищення якості перевезень [4]. Для теми національної стійкості значення має перехід положень стратегії в бюджетні рішення, проектування об'єктів, закупівлі, кадрову підготовку, цифрові платформи, протоколи кризового реагування та міжвідомчу координацію. Стратегічний документ набуває управлінського змісту через черговість інфраструктурних робіт, джерела фінансування, відповідальні органи і показники готовності транспортної системи.

Координація визначає практичну дієвість транспортної безпеки. Органи центральної влади, військові адміністрації, місцеве самоврядування, перевізники, оператори інфраструктури, прикордонні й митні органи, ДСНС, правоохоронні структури та суб'єкти кіберзахисту працюють з



різними масивами інформації. Проблема виникає тоді, коли дані про пошкодження, пропускну спроможність, потреби громад, наявність рухомого складу, гуманітарні вантажі, стан доріг і безпекові обмеження рухаються між органами повільніше, ніж сама кризова ситуація. Саме тому потрібні сталі правила обміну даними, розподіл відповідальності і контактні точки на кожному рівні управління.

Окремої уваги потребує взаємозв'язок транспортної та кібербезпеки. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає правові й організаційні основи захисту інтересів людини, суспільства та держави у кіберпросторі [5]. Для транспорту це питання має прикладний зміст. Кібератака на інформаційну систему перевізника, логістичного оператора або органу управління може зупинити оформлення документів, ускладнити продаж квитків, порушити комунікацію з пасажирями, затримати вантажні операції, створити помилки в обліку та плануванні руху. Резервні канали зв'язку, перевірені копії даних, процедури ручного відновлення і тренування персоналу мають входити до звичайного управлінського циклу, а не готуватися після інциденту.

Соціальний й економічний виміри транспортної безпеки проявляються через доступність територій та витрати бізнесу. Населений пункт без стабільного сполучення швидше втрачає доступ до медичних, освітніх, адміністративних і торговельних послуг. Порушення підвезення до залізничних станцій або автобусних маршрутів ускладнює евакуацію, повернення людей, доставку ліків і товарів першої потреби. Для бізнесу затримка вантажу на вузлі або прикордонному переході збільшує оборотний капітал у дорозі, змінює графіки виробництва, підвищує вартість зберігання, створює ризик невиконання контрактів. Ці зв'язки треба враховувати під час пріоритезації ремонтів, погодження режимів руху, організації прикордонної інфраструктури та розподілу інвестиційних ресурсів.

Управлінська модель транспортної безпеки для національної стійкості має спиратися на ризик-орієнтоване планування. Доцільно разом оцінювати ймовірність події та наслідки для мобільності населення, оборонної логістики, роботи підприємств, гуманітарного постачання, доступу до медичної допомоги та міжнародних коридорів. Практичним інструментом може стати паспорт стійкості транспортного вузла або коридору з даними про пропускну спроможність, резервні маршрути, час відновлення, ремонтний ресурс, альтернативне енергоживлення, захищеність цифрових систем і порядок міжвідомчої взаємодії. Для оцінювання варто



використовувати показники готовності, неперервності та відновлення, зокрема час відновлення руху після пошкодження, тривалість простою на вузлах, пропускну спроможність прикордонних переходів і частку цифрових сервісів з резервним контуром.

Отже, транспортна безпека в Україні має розглядатися як управлінський складник національної стійкості. Її зміст охоплює фізичний захист інфраструктури, організацію неперервних перевезень, цифрову захищеність, соціальну доступність, економічну передбачуваність і міжвідомчу координацію. Для публічного управління головним завданням стає перехід від загальних безпекових формулювань до процедур, показників і відповідальності. Транспортна система здатна підтримувати стійкість держави тоді, коли органи влади, перевізники та громади мають узгоджені дані, резервні рішення, зрозумілу черговість дій і ресурс для швидкого відновлення руху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення: 27.05.2026).
2. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020> (дата звернення: 27.05.2026).
3. Про запровадження національної системи стійкості : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/479/2021> (дата звернення: 27.05.2026).
4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та операційного плану заходів на 2025-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF> (дата звернення: 27.05.2026).
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19> (дата звернення: 27.05.2026).



УДК 35:620.9:504.05

Андрій СТЕФАНІВ,

аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ ТА ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА: ПЕРЕКАЛІБРУВАННЯ ПОЛІТИКИ?

У сучасних дискусіях про енергетичний перехід дедалі частіше лунають твердження, згідно з якими курс на домінування відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) нібито входить до фази «кризи», оскільки, по-перше, ВДЕ розглядаються як економічно дорожчі за традиційну генерацію, по-друге, їх змінність тлумачиться як технічна неспроможність виконувати системну «базову» функцію, властиву ядерним електростанціям або великим гідроелектростанціям, а по-третє, посилюється теза про потребу відтермінування відмови від вуглеводневої енергетики на користь «реалістичніших» моделей енергетичного балансу. Так, глава Європейського бюро The Globe and Mail Ерік Регулі суттєвою причиною нинішньої енергетичної кризи в ЄС безпосередньо називає зростання інвестицій у «зелені» технології [3]. У публічному та експертному просторі все частіше констатується технологічна «недосконалість» відновлюваної енергетики, обмеженість спрощених уявлень про те, що швидке нарощування вітрової та сонячної генерації автоматично трансформує енергосистему у дешевшу, стійкішу й більш безпечну, в той час як реалії свідчать про постійне зростання тарифів на електроенергію в Європі та Америці. Зокрема, «вчені та аналітики Великої Британії виявили серйозні проблеми в системі відновлюваної енергетики країни, що можуть становити загрозу економічній стабільності та енергетичній безпеці держави. Дослідження показало, що вітрова генерація електроенергії зазнала значного падіння продуктивності протягом першого кварталу 2025 року»^о[5].

Особливого політичного резонансу ці уявлення набули після оприлюднення оновленої Стратегії національної безпеки США 2025 року, де пріоритет енергетичного домінування у нафті, газі, вугіллі та ядерній



енергетиці заявлено як стратегічний курс держави, а курс енергетичного переходу на відновлювальні джерела енергії «Net Zero» піддано прямій публічній критиці [6]. Таким чином, в американському доктринальному підході енергетика постає не як суто внутрішньоекономічна сфера, а як ресурс зовнішньополітичного впливу, підносячи на перший план контроль над ресурсними ланцюгами, експортні можливості та здатність енергії формувати залежності союзників й обмежувати можливості геополітичних опонентів.

Критичною рисою європейської моделі енергетичної політики є те, що вона поєднує декарбонізацію з енергетичною безпекою, внутрішнім ринком, енергоефективністю та конкурентоспроможністю як взаємопов'язані виміри, що не можуть реалізовуватися ізольовано [7]. У такій логіці «зелений перехід» не означає примусової заміни одного джерела іншим, а означає інституційно забезпечену трансформацію системи, де ключові ризики переносяться із площини «чи дешевша технологія» у площину «чи здатне врядування забезпечити системну керованість і фінансову збалансованість».

США демонструє іншу доктринальну логіку, у якій енергетика прямо визначається як ресурс сили й зовнішньої політики, а пріоритети формулюються не як «урядування переходу», а як відновлення домінування через дешеву й достатню енергію. У згаданій вище Стратегії національної безпеки США міститься доктринальний тезис, відповідно до якого «відновлення енергетичного домінування США (у сферах нафти, газу, вугілля та атомної енергетики) та повернення виробництва потрібних ключових енергетичних компонентів на територію країни є головним стратегічним пріоритетом» [6]. При цьому варто відзначити, що наведені формулювання не «скасовують» міжнародні зобов'язання США юридично, але переозначають ієрархію державних пріоритетів, легітимуючи підпорядкування енергетики завданням конкурентоспроможності та геополітичного впливу.

Таким чином, зіставлення цих двох моделей дозволяє точніше описати сучасне напруження навколо «зеленої енергетики» як наслідок не лише технологічних та інфраструктурних обмежень, а й конкуренції легітимаційних порядків. Європейська модель намагається «вшити» перехід до правил, процедур, планування і суспільної участі, тобто зробити його інституційно відтворюваним через прозорість та передбачуваність, тоді як американська доктринальна рамка 2025 року робить акцент на



енергетичному домінуванні та ресурсній достатності, подаючи кліматичні підходи як небажану ідеологію, що в практиці означає відновлення політичного простору для рішень, які можуть відтерміновувати або переінакшувати темпи декарбонізації.

Для України цей розрив є особливо значущим, тому що країну об'єктивно включено до європейської рамки енергетичного та кліматичного регулювання, проте змушена проєктувати енергетичну політику в умовах воєнних руйнувань і структурних втрат «більше половини генеруючих потужностей» [4, с. 139], що змушує поєднувати, у межах одного політичного й інституційного рішення, принаймні три різні логіки: логіку відновлення критичної інфраструктури та резервування на випадок повторних ударів; логіку ринкової та нормативної сумісності з європейськими правилами; логіку інвестиційної привабливості й розподілу витрат переходу між державою, бізнесом і споживачами. Як зазначає народний депутат Олексій Кучеренко, «Україна стоїть на межі серйозної енергетичної катастрофи. Під тиском багатомільярдних боргів, управлінського безладу та законодавчої невизначеності енергетичний сектор поступово втрачає здатність забезпечувати надійне і якісне постачання енергоресурсів» [2].

Саме тому в українських умовах реальна дилема полягає в тому, чи здатна держава вибудувати політику портфельної стійкості, де відновлювані джерела енергії розглядаються у взаємозв'язку з мережевою модернізацією, технологіями нагромадження, керованістю попиту, розвитком нових енергоносіїв та, у разі потреби, із підтриманням або нарощуванням низьковуглецевих стабільних потужностей, що забезпечують системну достатність і керованість, де «розвиток відновлюваної енергетики в Україні має бути пріоритетом державної енергетичної політики, причому не на рівні гасел, наративів і декларацій, а на рівні реалізації конкретних проєктів» [4].

На наше переконання варто говорити не про «кризу» або «крах» зеленої енергетики як технологічної траєкторії, а про «перекалібрування енергетичної політики», у якій кліматичні цілі зберігають значущість, проте втрачають монопольний статус єдиного критерію раціональності, поступаючись місцем вимогам енергетичної безпеки, соціально-економічної прийнятності та промислової конкурентоспроможності. Справді, якщо під «кризою зеленої енергетики» розуміти зупинку або згортання самого тренду нарощування відновлюваної генерації, то підстав для такого висновку недостатньо, оскільки і на рівні інвестицій, і на рівні



інституційних рамок у більшості юрисдикцій ідея декарбонізації не зникає, а радше набуває дедалі більшого адміністративно-інфраструктурного виміру, де ключовою стає не «кількість введених мегават», а здатність енергосистеми інтегрувати змінну генерацію без втрати надійності, цінової прийнятності та керованості. Саме тому те, що часто називають «кризою», у строгому сенсі є кризою спрощеного уявлення, що перехід є лише питанням порівняння «собівартості кВт·год» між традиційними та «зеленими» технологіями, тоді як реально він є питанням політики системної надійності та інституційної спроможності забезпечити правила, мережі, резерви й нагромадження.

Якщо ж під «кризою» розуміти політичну й соціально-економічну реакцію на зростання системних витрат переходу в умовах високих часток ВДЕ, то ця інтерпретація є ближчою до емпіричної реальності: суспільства й уряди стикаються з тим, що витрати інтеграції та балансування, а також інфраструктурні обмеження мереж стають видимими в тарифах, у бюджетних субсидіях і в інвестиційних суперечках, і саме це підживлює дискурс «поспішності зеленого переходу». Отже, коректніше говорити, що ми спостерігаємо кризу «переоцінених очікувань» та кризу інфраструктурної й інституційної готовності, яка змушує уряди переглядати темпи, послідовність і механізми реалізації енергетичного переходу. На цьому тлі поняття «перекалібрування енергетичної політики» є більш точним аналітичним визначенням, оскільки воно відбиває не відмову від декарбонізації в цілому, а зміну внутрішньої конфігурації політики переходу, у якій надійність, безпека постачання та конкурентоспроможність дедалі частіше отримують рівний статус із кліматичною метою, а в окремих країнах стають домінантними, як наслідок «зелений перехід» трансформується з відносно одновимірної програми нарощування ВДЕ у комплексний набір рішень, де ключову роль відіграють інструменти системної гнучкості, мережевої інтеграції та управління попитом.

За таких умов державна політика України у сфері енергетичного переходу має бути переорієнтованою з логіки стимулювання встановлених потужностей на логіку стимулювання керованості та системної надійності, де модернізація мереж, розвиток нагромадження, цифрові інструменти диспетчеризації й керованість попиту мають розглядатися як рівноправні об'єкти інвестування та регулювання поряд із нарощуванням ВДЕ. Як зазначає Владислав Єременко, «саме від узгодженості цих складників залежить ефективність енергетичного переходу та здатність держави



забезпечити прогнозований інвестиційний клімат, що є критично важливим для розвитку високовартісних проєктів у сфері ВДЕ» [1, с. 721]. Нам варто забезпечити стабілізацію та інституційне «зшивання» механізмів підтримки ВДЕ з метою зниження ризикових ситуацій, уникнення фінансових дисбалансів і відновлення довіри інвесторів, оскільки саме інституційна передбачуваність у поєднанні з розвитком інфраструктури гнучкості створює умови, за яких конкурентність ВДЕ на рівні генерації може бути конвертована в прийнятну для суспільства вартість «надійної електроенергії» на рівні енергосистеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єременко В. В. Сучасна архітектура політики розвитку відновлюваної енергетики в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). С. 719–737. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-719-737](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-719-737).
2. Лебідь Леся. Системна криза енергетики України: як борги та безвідповідальність ведуть країну до енергетичного колапсу. *The Ukraine Post*. 12.06.2025. URL : <https://ukrainepost.com.ua/news/sistemna-kryza-energetiki-ukrayini-yak-borgi-ta-bezvidpovidalnist-vedut-krayinu-do-energetichnogo-kolapsu>
3. Регулі Ерік. Енергетична криза показала недоліки «зеленого» інвестування. *GMK Center*. 25.10.2021. URL : <https://gmk.center.ua/opinion/enerhetychna-kryza-pokazala-nedoliky-zelenoho-investuvannia/>
4. Тресков А. В. Державна політика розвитку відновлюваної енергетики в Україні: механізм формування та проблеми реалізації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2025. Вип. 1. С. 138–150. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-1-15>.
5. Яначек Макс. Зелена енергетика: криза ефективності та економічні виклики. *Інтернет-платформа Sci314*. 21.04.2025. URL : <https://sci314.com/news/brytanska-zelena-enerhetyka-kryza-efektyvnosti-ta-ekonomichni-vyklyky/>
6. National Security Strategy of the United States of America. November 2025. Washington, DC: The White House. URL : <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2025/12/2025-National-Security-Strategy.pdf>.



7. Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate change 2022: Mitigation of climate change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Chapter 6: Energy systems. Geneva: IPCC. 2022. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC_AR6_WGIII_Chapter_06.pdf.

УДК 352.07:351.86

Павло СТОЛЯРСЬКИЙ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ ТА КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ

Системні безпекові загрози, зумовлені тривалою військовою агресією та ризиками виникнення надзвичайних ситуацій, висувують принципово нові вимоги до стійкості інститутів публічної влади в Україні. У цьому контексті Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) перестають бути суто сервісними точками і стають стратегічними об'єктами цивільної стійкості на рівні територіальних громад.

Ефективне функціонування цих структур у кризових умовах безпосередньо впливає на рівень суспільної стабільності, мінімізацію панічних настроїв та неперервність державного управління. Саме тому розроблення чітких нормативно-організаційних алгоритмів реагування на безпекові виклики є критично важливим завданням для сучасної науки публічного адміністрування.

Традиційні регламенти діяльності ЦНАПів, розраховані на стабільне правове та безпекове середовище, виявляються малоефективними під час блекаутів, повітряних тривог або руйнування логістичних ланцюгів. Трансформація сервісної системи вимагає впровадження гнучких моделей управління, які дозволяють миттєво переходити на резервні алгоритми роботи без втрати якості та оперативності обслуговування що зумовлює об'єктивну потребу в аналізі нормативно-правового забезпечення та



механізмів міжвідомчої координації органів місцевого самоврядування в умовах форс-мажору.

Ключовим елементом організації діяльності ЦНАПів у кризовий період є розроблення та нормативне затвердження локальних протоколів неперервності процесів. Усі документи мають чітко регламентувати дії персоналу в момент виникнення загрози, уключаючи порядок евакуації відвідувачів, збереження матеріальних носіїв та консервацію робочих місць.

Важливо, щоб кожен адміністратор володів алгоритмом дій автоматично, що досягається шляхом проведення регулярних практичних тренувань та симуляційних занять. Закріплення таких обов'язків на рівні посадових інструкцій мінімізує людський чинник, запобігає організаційному хаосу в перші хвилини кризи та безпосередньо формує організаційно-правові механізми, що координують взаємодію органів влади й поліції відповідно до затверджених Президентом стратегій суспільного розвитку [1, с. 145].

У межах кризового реагування нормативні алгоритми повинні передбачати миттєве дистанційне блокування доступу до реєстрів у разі фізичної загрози будівлі ЦНАПу, а також використання хмарних технологій для резервного копіювання даних. Одночасно безпека фізичного простору вимагає обов'язкової інтеграції сервісних зон із об'єктами цивільного захисту та найближчими укриттями громади. Створення «мобільних робочих місць» адміністраторів безпосередньо в захищених спорудах дозволяє забезпечити інституційну стійкість та не переривати прийом громадян під час тривалих повітряних тривог.

Забезпечення залів обслуговування стійким радіо-, відео- та супутниковим зв'язком перетворює класичний офіс ЦНАПу на автономний сервісно-безпековий хаб, що суттєво підвищує довіру населення до місцевої влади та гарантує неперервність урядових комунікацій. Невід'ємним складником такого антикризового менеджменту є оптимізація переліку послуг із виокремленням «критично важливих сервісів», зокрема реєстрації ВПО, відновлення документів та оформлення допомог[2, с. 26]. Нормативне спрощення процедур і скорочення строків розгляду цих заяв дозволяє оперативно мінімізувати психологічну напругу серед постраждалого населення в кризовий період.

Важливим інструментом подолання географічної розірваності та безпекових бар'єрів у прифронтових або деокупованих територіях є масштабування інструментів «мобільного адміністратора». Використання



спеціально обладнаних автомобілів або портативних кейсів із технічним інструментарієм дозволяє надавати послуги безпосередньо за місцем перебування маломобільних громадян.

Горизонтальна координація дій між ЦНАПами, підрозділами ДСНС, військовими адміністраціями та правоохоронними органами постає головним чинником успішного подолання наслідків будь-якої надзвичайної ситуації. Створення спільних моніторингових центрів та чатів оперативного інформування дозволяє органам місцевого самоврядування миттєво отримувати дані про зміну безпекової ситуації. На основі цієї інформації керівництво громади може оперативно коригувати графіки роботи сервісних центрів або ухвалювати рішення про тимчасове переведення персоналу на дистанційну форму роботи.

Процес кризового реагування вимагає кардинальної перебудови комунікаційної політики ЦНАПів з метою запобігання поширенню дезінформації та чуток серед населення. Органи місцевого самоврядування мають використовувати диверсифіковані канали оповіщення: офіційні сайти, верифіковані месенджери, соціальні мережі та радіоканали.

Своєчасне інформування громадян про альтернативні способи отримання послуг у разі пошкодження будівлі ЦНАПу знижує соціальний стрес та демонструє контрольованість ситуації з боку влади. Водночас робота в дестабілізованому безпековому середовищі з великим потоком внутрішньо переміщених осіб вимагає обов'язкового впровадження програм психологічної підтримки персоналу. Поєднання інформаційної прозорості та профілактики професійного вигорання адміністраторів є базовою умовою для стабільності й життєздатності всієї муніципальної сервісної системи.

Нормативне впровадження курсів із кризової комунікації, медіації конфліктів та домедичної допомоги має стати базовим елементом підвищення кваліфікації. Держава та муніципалітети зобов'язані дбати про ментальне здоров'я працівників, оскільки від їхньої психологічної стійкості залежить дієздатність усієї сервісної системи.

Фінансування заходів кризового реагування та модернізації безпекової інфраструктури ЦНАПів потребує активного залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги та грантових програм. В умовах дефіциту місцевих бюджетів, викликаного війною, закупівля генераторів, екофлоу, систем супутникового зв'язку та мобільних валіз часто лягає на плечі міжнародних донорів. Нормативне врегулювання міжсекторального



партнерства дозволяє оперативно абсорбувати ці ресурси та спрямовувати їх на зміцнення сервісної стійкості.

Важливим кроком оптимізації кризового менеджменту є автоматизація моніторингу навантаження на ЦНАПи, що дозволяє оперативно перерозподіляти кадрові ресурси в умовах фінансових криз, енергетичної нестабільності чи безпекових ризиків. Запровадження електронних черг із гнучким перенесенням запису під час повітряних тривог оптимізує логістику й запобігає небезпечному скупченню людей біля будівель [3, с. 78]. Своєчасне реагування на ці інфраструктурні виклики ефективно захищає бюджетну стабільність громади та забезпечує неперервність місцевих соціальних програм.

Організація діяльності ЦНАПів в умовах безпекових загроз вимагає переходу від реактивного управління до проактивного стратегічного планування та розроблення чітких нормативних регламентів. Забезпечення неперервності надання послуг через створення резервних автономних робочих місць в укриттях та захист інформаційних реєстрів є базовою умовою збереження стабільності. Тільки за умови детальної нормативної деталізації дій кожного посадовця муніципальна сервісна система здатна ефективно протистояти кризам.

Успішне кризове реагування в системі надання адміністративних послуг залежить від гнучкості нормативної бази, інтеграції цифрових рішень та скоординованості дій органів влади. Синхронізація зусиль місцевого самоврядування, військових адміністрацій та екстрених служб забезпечує життєздатність громад у найскладніших умовах. Напрацьовані українськими муніципалітетами алгоритми стійкості та безбар'єрності формують унікальний досвід, що закладає нові стандарти публічного адміністрування. Цей практичний кейс стане основою для дальшої модернізації безпекової політики європейських країн у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бесялов Т. Є., Бубко В. Г., Кириченко В. О. Управління ризиками та кризове реагування у системі публічного адміністрування. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 3. С.74-80 <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>
2. Ємельяненко С. О., Бегень Д. А., Коваль Р. Р. Функціонування центрів управління в надзвичайних ситуаціях. *Публічне управління та*



соціальна робота. 2023. № 1. С.22-28 <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-1-4>

3. Пархоменко-Куцевіл О., Стельмах А. Сучасні механізми забезпечення публічної безпеки в умовах воєнного часу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 6. С. 141–150. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-141-150>

316.6:321.01(477)

Іван СУЛЯТИЦЬКИЙ,

кандидат психологічних наук, доцент, полковник у відставці,
Голова Українського центру психології безпеки,
доцент кафедри спеціальної освіти,
Львівський національний університет мені Івана Франка,
м. Львів, Україна

Ігор ГУЩУК,

доктор медичних наук, професор,
завідувач кафедри громадського здоров'я та фізичного виховання,
Національний університет «Острозька академія»,
заступник Голови Правління ГО
“Українська асоціація громадського здоров'я”,
м. Острог, Україна

Ростислав БІЛОБРИВКА,

доктор медичних наук, професор,
завідувач кафедри психіатрії, психології та сексології,
Львівський національний медичний університет
імені Данила Галицького,
м. Львів, Україна

СОЦІОПСИХОЛОГІЯ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ У ТВОРАХ ЮРІЯ ЛИПИ

Як відомо, держава не є якимось нейтральним, абстрактним явищем. Вона виникає і формується на базі конкретного «людського ресурсу»: відповідного способу мислення, рівня домагань, цінностей і настанов, що



об'єднують велику кількість людей в єдину, цілісну спільність – народ, і одночасно спонукають його до відповідного себе – організовування.

Щоб правильніше віднаходити магістралі державотворчого процесу, маємо найперше глибоко аналізувати і навчитись вправно і дочасно коректувати свою національно-психічну архітектоніку (національний характер, національну вдачу, менталітет, духовність, соціетальну психіку), психічний склад спільнотнісного.

Соціопсихологія як напрям світоаналізу, окреслює комплексну сферу знань про складання в єдине ціле внутрішнього єства спільноти, як екзистенційної одиниці, – конструктив культури спільноти, геопсихічних домінант ареалу її проживання, психотипологічних ознак її духовної раси, ідентичності, – при чому починаючи від усвідомлюваних рис і властивостей і аж до глибиннозавуальованих передумов поведінкових манер і масових проявів.

Наприклад, поняття «психічний склад» часто ототожнюється або змішується з поняттям «національний характер». Проте психічний склад, на відміну від національного характеру, це ті стійкі риси характеру, що склалися івпродовж тривалого часу (сторіч або навіть тисячоліть), а національний характер визначає риси нації на певному етапі її розвитку. Тобто зі зміною певних умов розвитку нації (політичних, економічних, історичних) змінюється і її характер.

Так, зокрема, психічний склад українців визначають такі риси, як любов до рідної землі та її природи, що проявляється і закріплюється в культурних проявах – поезії, живопису. До психічного складу українців можна віднести повагу до старших, до батьків; працелюбність, що виражається не тільки в старанній праці щодня, від світання до смеркання, а й у святкових традиціях, пов'язаних із працею (наприклад, день початку жнив), що облагороджують, опоетизовують працю. Крім того, зазначимо, що традиції ратної доблесті, хоробрості, а також загальне вшанування зразків героїзму і відваги є специфічним виразом національних почуттів українців. Узагалі героїчні традиції споконвіку властиві Українському народу[3].

Духовна основа народу як постійно новий (сучасний) його витвір не може народжуватися планомірно (держава і є єдиним планомірним устроєм суспільної волі). Вона народжується, а не планово робиться. Власне звідси впливає непридатність державних регуляцій у тій таємній лабораторії суспільного духу, у якій твориться віра, ідейно-духовні засади життя нації. Немислима державна організація віри, думки, світогляду; де його



намагаються здійснити, там виникає цинічна проба органічне замінити механічним, що практично рівносильне руйнуванню найбільш вагомих засад суспільства.

До елементів українського національного характеру варто віднести екзистенціальний індивідуалізм, інтровертність, ескапізм, консерватизм, соціальний егалітаризм як прагнення до соціальної рівності, громадоцентризм тощо. Ці елементи теж значною мірою зумовлюють специфіку політичної свідомості багатьох українців, наприклад, низький аксіологічний рівень поняття «розбудова власної держави» та присутність потенціалу протесту до будь-якої влади, що неодноразово було використано для маніпулятивного впливу на українське суспільство. Нині наявна структуроутворювальна система етносу в основних своїх рисах суперечлива і дещо еkleктична, оскільки включає не стільки власне етнічні характеристики (наприклад, спільність культури, мови, самосвідомості), скільки умови, за яких формуються ці етнічні компоненти. Як відомо, державність, єдиний ринок або спільність території не розкривають сутності й механізму його творення; вони лише сприяють або прискорюють консолідацію етносу, виступаючи в ролі об'єктивних умов чи навіть передумов, коли індивідуалістично налаштоване українство тяжіло не стільки до спілки (як, наприклад, росіяни), організаційного об'єднання, що функціонує на підвалинах єдиної мети; скільки до громадської спільноти, об'єднання більш емоційно-почуттєвого. Зазначені особливості політичного менталітету українців та росіян зумовлюють істотні розбіжності в державотворчому досвіді цих народів: бездержавне українство виявилось спроможним до створення невеликої громади, у той час як росіяни створили потужну супердержаву [4].

Лицарськість й аристократизм державництва, за влучним ствердженням Юрія Липи, проявлялись у європейських манерах сприйняття противника за рівного собі й вартого пошани. У спогадах з XVIII століття найдемо, що українські козаки (а також гайдамаки), атакуючи противника, перед самою атакою салютували йому. Крім того, ще перед Наполеоном при зустрічі військових відділів начальники просили противника, щоб він стріляв першим, оскільки того вимагав добрий тон тодішньої війни. Дещо з того настрою було і в національних війнах XIX століття, у поведінці маршалів Бліхера чи Мюрата. Проте ця традиція взаємопошани на землях Європи все більше зменшувалася, переходила на основи «ввічливості». Водночас немає загальновизнаних підстав, що на них вона полягала:



християнський неофітизм, лицарські звичаї, зрештою гуманізм XIX століття, коли й існують, то лишень для власного блоку. З другого боку дивлячись, як же виросло значення спільноти всередині кожного з великих європейських блоків [1.П.3. Кровна спільнота].

Несвідоме, як і архетипи, виражає себе в символах, проте жоден із конкретних символів не може повністю виразити архетип. Окрім символів, що виражають індивідуальне несвідоме, існують також символи, що віддзеркалюють колективне несвідоме: хрест, шестиконечна зірка Давида, різдвяна ялинка, буддійське «колесо життя» тощо. Юнг також відносив до архетипів й основні елементи структури особистості.

Є ще більш обширні символізми. Наприклад англійська королівськість. «Бути лояльним супроти короля – це бути вірним у всіх обставинах, оскільки ж він є живе втілення всіх законів і закону найвищого – свободи громадянина. Усі знаємо внутрішню, глибоку пошану, що її має кожний англієць до закону. Це характерна риса германських рас, бджіл, мурашок і термітів. Чому? Таємниця!.. Насправді англієць себе самого подивляє в дзеркалі королівськості, і йому служить, і шанує... Може, у цім почуванні, що його він сам докладно не окреслює, хоч йому підлягає із спадщинного відгуку, може, у нім головну роль відіграють не пошана, не любов чи сентимент, а лишень інстинкт заховання себе самого, свого збірного організму, своєї раси». У британському спільному світі, що в тисячолітті склався шляхом незліченних компромісів і єднає дуже неоднорідні елементи, потрібен живий символ, знак самооборонних традицій блоку. Королівськість – це завершення органічної ієрархічної спільноти, єдиної досі в історії британського «спільного світу». В італійському і німецькому блоках, більш однорідних і примітивних, важнішим є поняття кровної спільноти. Війна й живлові почування під час переворотів очистили й устійнили тип німця чи італійця. Ритм «маршової колонії» і небувале піднесення власних моральних святощів відділяють їх від решти світу. Для них є дорогий лише той, що має всі дані органічно відчувати й виконувати накази того ритму. Тому нема нічого дивного, що найважливішим завданням блоку є збереження кожної кровної одиниці, незалежно від її переконання. Нема недовір'я до неї: органічний ритм сучасної германськості чи римськості буде завжди глибшим від мислених, партійних спекуляцій німця чи італійця XIX ст. [1].

Примітивно протилежним є «символізм московсьщини» Юрій Липа знову виразно дисонує на тому, що звідти з радієвих веж, як з мечетей, щоночі трикратно лунає: «Пролетарі всіх країн», і одночасно звідти –



прокляття на всіх, хто інакше думає, ніж Москва, і це звучить як церковне: «Ізидіте, оглашенні...» Совіти відокремлені не тільки духовно, відокремлені й територіально від решти Європи. Тепер, кажучи за Гоголем, справді «рідко яка птиця долетить до середини Дніпра», і тепер далеко легше подорожувати до Китаю чи в африканських пралісах, ніж по «щасливих» совітах.

Індивідуалістично налаштоване українство тяжіло не стільки до спілки (як, наприклад, росіяни), організаційного об'єднання, що функціонує на підвалинах єдиної мети; скільки до громадської спільноти, об'єднання більш емоційно-почуттєвого. Зазначені особливості політичного менталітету українців та росіян зумовлюють істотні розбіжності у державотворчому досвіді цих народів: бездержавне українство виявилось спроможним до створення невеликої громади, у той час як росіяни створили потужну супердержаву [2, с. 105].

Шевченківське «сім'я вечеря коло (своєї) хати, а мати хоче научати» – це тепер протимосковський рушійний важіль, оскільки з Москви пливе безвласницький, безтрадиційний урало-фінський дух ненависті до української родини. Це не похід війська чи урядування адміністрації, це похід ворожого світогляду проти тисячолітнього світогляду. Багато прикмет самих українців стали виразнішими в цій боротьбі. По масових жорстокостях москвинів стає виразним, що «не забивай без суду» було завжди в українській підсвідомості. По пониженні чужинцями жіноцтва й його ролі законом стає право українства «шануй гідність жінки». Серед матеріялістичної вакханалії чужинецької еліти все яскравіше в мовчазних українських масах дозріває віра в свого володаря, що прийде вищий понад матеріялізм і поукраїнськи моральний.

Найважливіше, однак, що недовір'я чужинців до українських мас і понижування української еліти дає щораз глибше відчуття власної самоцінності як сили історії. Серед плінності дрібних народів сучасної «Європи без європейців», на тлі непевного совітського блоку, – на континенті Європи найбільшу будучність має тепер ця людська, велика числом органічність, що перебула, як німці й італійці, хворобу большевицького примітивізму. Український збірний організм перейшов кризу матеріялізму. Все виразніше стає, що найголовніше не в смерті навіть і сотень тисяч, не в втраті добробуту, а в відпорності, традиціях і моралі споріднених мільйонів українців. Ці традиції і відпорність – великі. Над їх окресленням попрацювали українські вчені [1, п. 3].



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Призначення України (Липа Юрій) URL: https://mnk.org.ua/media/filer_public/ec/56/ec56cb37-e7a5-4d1e-a7a7-c5b47395b9b1/pryznachennia_ukrainy_1.pdf
2. Землюк Василь. Етнопсихологічні та етнополітичні особливості ідентифікації українців. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/zemliuk_etnopsykhnologichni.pdf
3. Душина Н. Етнопсихологічні особливості українського характеру. URL: http://psyhole.blogspot.com/p/blog-page_66.html
4. Магдисюк Людмила. Етнопсихологічні особливості сформованості національної ідентичності українців. URL: <https://www.inforum.in.ua/conferences/18/45/309#:~:text=%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D1%96%>

351.746.1:004.056(477)

Олексій УРСОЛ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНО ВАЖЛИВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Актуальність державної політики інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури України зумовлено стрімким зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій у функціонуванні стратегічно важливих сфер держави та одночасним посиленням кіберзагроз, інформаційних атак і деструктивного інформаційного впливу [1-2]. В умовах цифрової трансформації суспільства енергетика, транспорт, банківська система, зв'язок, охорона здоров'я, оборонна сфера та публічне управління дедалі більше залежать від стабільного функціонування інформаційних систем, що робить їх вразливими до кібератак і техногенних ризиків [3]. Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах повномасштабної збройної агресії росії проти України та ведення гібридної



війни, у межах якої інформаційний і кіберпростір став одним із ключових напрямів протиборства. Систематичні кібератаки на державні інформаційні ресурси, об'єкти енергетичної інфраструктури, системи зв'язку та управління свідчать про потребу формування ефективної державної політики, здатної забезпечити неперервність функціонування критично важливих систем, оперативне реагування на інциденти та мінімізацію наслідків інформаційних загроз.

Актуальність державної політики інформаційної безпеки також визначається потребою в створенні дієвого механізму координації між сектором безпеки і оборони та органами публічної влади та приватним сектором. Важливого значення набуває розвиток систем моніторингу, аналізу та прогнозування загроз, удосконалення нормативно-правового забезпечення, упровадження сучасних технологій кіберзахисту та формування висококваліфікованого кадрового потенціалу. Додатковим чинником актуальності є європейський та євроатлантичний курс України, що передбачає гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері кібер- та інформаційної безпеки, розвиток міжнародного співробітництва та інтеграцію до спільного безпекового простору. У цьому контексті ефективна державна політика інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури постає потрібною умовою зміцнення національної безпеки, забезпечення стійкості держави та захисту національних інтересів України [4-5].

Отже, сутність реалізації державної політики інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури України полягає у створенні комплексної системи організаційних, правових, технічних та управлінських заходів, спрямованих на захист інформаційних ресурсів й об'єктів критичної інфраструктури від внутрішніх і зовнішніх загроз. Така політика забезпечує безпечне та неперервне функціонування стратегічно важливих сфер держави, зокрема енергетики, транспорту, зв'язку, фінансової системи, оборонного комплексу та охорони здоров'я. Її реалізацію спрямовано на підвищення стійкості держави в умовах цифровізації, кіберзагроз та сучасних безпекових викликів.

Реалізація державної політики інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури передбачає діяльність уповноважених органів влади щодо виявлення, попередження та нейтралізації кіберзагроз, інформаційних атак і деструктивного інформаційного впливу. Важливими напрямками є формування нормативно-правової бази, розроблення стратегій



і програм забезпечення інформаційної безпеки, а також координація діяльності суб'єктів сектору безпеки і оборони. Значну роль відіграють розвиток систем моніторингу та реагування на кіберінциденти і впровадження сучасних технологій захисту інформації.

Особливістю реалізації цієї політики є її міжвідомчий та міжсекторальний характер. Її ефективність залежить від рівня взаємодії сил безпеки й оборони, органів публічної влади, приватного сектору, наукових установ та інститутів громадянського суспільства. Важливу роль відіграє публічно-приватне партнерство, оскільки значна частина об'єктів критичної інфраструктури перебуває в приватній власності або управлінні. Крім того, реалізація державної політики в означеній сфері передбачає адаптацію національної системи інформаційної безпеки до європейських та євроатлантичних стандартів, гармонізацію законодавства України з міжнародними вимогами, розвиток міжнародного співробітництва та обмін інформацією щодо кіберзагроз.

Потрібною умовою реалізації державної політики інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури є забезпечення балансу між потребами національної безпеки та дотриманням демократичних принципів, прав і свобод людини, відкритості й підзвітності державного управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє демократичний цивільний контроль, що забезпечує прозорість діяльності суб'єктів інформаційної безпеки. Його функціонування сприяє запобіганню надмірній концентрації владних повноважень та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

Як висновок зазначимо, що в сучасних умовах повномасштабної збройної агресії росії проти України реалізація державної політики інформаційної безпеки критично важливої інфраструктури України є важливим складником забезпечення національної безпеки, цифрової стійкості держави та захисту національних інтересів. Її ефективність залежить від комплексного поєднання правових, організаційних, технологічних й управлінських механізмів, міжвідомчої взаємодії, міжнародного співробітництва та демократичного цивільного контролю. Це сприятиме захисту національних інтересів, неперервному функціонуванню критичної інфраструктури та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про національну безпеку : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 року № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
3. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
4. Про Стратегію інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>
5. Про Стратегію кібербезпеки України : Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021?find=1&text=%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87#w1_15 (дата звернення 25.05.2026).

УДК 351:004.8:614.2(477)

Ірина ШАБІЛЬЯНОВА,

аспірантка,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили,

м. Миколаїв, Україна

«РЕГУЛЯТОРНА ПІСОЧНИЦЯ» ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВЕЛИКИХ БАГАТОМОДАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ В АДМІНІСТРУВАННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Цифрова трансформація охорони здоров'я поступово змінює предмет державного управління: від адміністрування окремих закладів і фінансових потоків – до управління даними, алгоритмами, цифровими сервісами, ризиками та довірою громадян. У цьому контексті великі багатомодальні моделі – large multi-modal models (LMMs) становлять новий клас інструментів штучного інтелекту, здатних працювати з різними типами даних і генерувати різні типи відповідей, впливати на зміст управлінських і професійних дій. Таким чином, штучний інтелект перестає бути лише допоміжною технологією і стає елементом інституційної архітектури системи охорони здоров'я. Утім, ВООЗ застерігає, що застосування таких



моделей має супроводжуватися спеціальними механізмами етики, урядування, прозорості, оцінювання ризиків і підзвітності [1].

Для України проблема масштабування LMMs має особливе значення з кількох причин:

по-перше, в Україні вже сформовано базову інфраструктуру електронної системи охорони здоров'я, яка законодавчо визначена як інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує автоматизацію обліку медичних послуг та управління медичною інформацією [2];

по-друге, Концепція розвитку електронної охорони здоров'я безпосередньо передбачає використання даних електронної системи охорони здоров'я для ухвалення управлінських рішень, зокрема із застосуванням Big Data та технологій штучного інтелекту [3];

по-третє, застосування LMMs пов'язане з обробленням особливо чутливих даних про стан здоров'я, що вимагає дотримання законодавства про захист персональних даних, лікарську таємницю, кібербезпеку та інформаційну безпеку.

За таких умов важливості набуває не стільки питання – як швидко масштабуються LMMs у сфері охорони здоров'я, як питання – яким чином держава має організувати їх безпечне, правомірне, контрольоване та суспільно корисне використання, оскільки неконтрольоване впровадження може призвести до витоку персональних даних залежності від приватних постачальників, непрозорості алгоритмічних рішень та розмиття відповідальності. Водночас надмірно обережний або заборонний підхід може заблокувати інновації, що здатні зменшити адміністративне навантаження на медичних працівників, підвищити якість даних, прискорити управлінські процеси та поліпшити доступність сервісів для пацієнтів. Саме тому доцільним є запровадження механізму регуляторної пісочниці – контрольованого середовища, у якому інноваційні цифрові рішення можуть тестуватися під наглядом держави, експертів, регуляторів і представників користувачів до їх повномасштабного впровадження. Україна вже зробила перший крок у цьому напрямі, затвердивши постановою Кабінету Міністрів України від 29 жовтня 2024 року № 1238 експериментальний проєкт щодо організації дослідження високотехнологічних засобів методом «Sandbox» [4]. Однак, для сфери охорони здоров'я, з огляду на високу чутливість даних і потенційний вплив на права пацієнтів, потрібна спеціалізована модель пісочниці, адаптована до вимог медичного права, електронної охорони здоров'я, кібербезпеки,



доказовості та етичного управління ШІ. З цього приводу ВООЗ у спеціальному керівництві щодо LMMs [1] наголошує, що великі багатомодальні моделі можуть істотно вплинути на охорону здоров'я, проте потребують окремих механізмів врядування через те, що LMMs можуть створювати нові вектори ризику: витік даних через промпти, атаки на модель, маніпуляції вхідними даними, виведення конфіденційної інформації, залежність від зовнішньої хмарної інфраструктури, неконтрольоване логування або використання даних для дальшого навчання постачальником. Тому LMMs не можуть масштабуватися у сфері охорони здоров'я лише як «корисні цифрові сервіси». Вони потребують на виважену державну політику [1]. Ідеться про те, що держава може створити умови для безпечного, етичного, правомірного та економічно доцільного використання таких моделей у системі, де одночасно функціонують Національна служба здоров'я України, Міністерство охорони здоров'я, адміністратор центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я, заклади охорони здоров'я, приватні постачальники цифрових рішень, пацієнти та професійні спільноти.

В Україні вже запроваджено експериментальний проєкт «Sandbox» [4] для високотехнологічних засобів на основі штучного інтелекту та блокчейну. Зокрема, постанова Кабінету Міністрів України передбачає перевірку безпечності, відповідності законодавству і стандартам, оцінку ризиків, вразливостей, соціально-економічного ефекту та підготовку пропозицій щодо вдосконалення законодавства. Утім, для сфери охорони здоров'я регуляторна пісочниця має бути спеціалізованою, оскільки LMMs у цій сфері працюють із чутливими даними, впливають на права пацієнтів, адміністративні рішення, фінансування медичних послуг і довіру до державних цифрових сервісів. Її завданням має бути апробація моделей у таких напрямках, як автоматизоване резюмування медичної документації, підтримка адміністративної звітності, аналіз звернень пацієнтів, підготовка проєктів управлінських рішень, виявлення помилок у даних, підтримка інтеоперабельності та підвищення якості електронних записів. При цьому ключовими умовами мають бути людський контроль, оцінка точності та упередженості, кібербезпекове тестування, сумісність зі стандартами обміну медичними даними та заборона використання неперевіраних результатів LMMs як єдиної підстави для управлінського чи клінічного рішення.



На відміну від звичайного пілотного проєкту, регуляторна пісочниця щодо запровадження LMMs в адмініструванні системи охорони здоров'я має виконувати не лише технологічну, а й управлінсько-правову функцію. Її завдання полягає не тільки в тому, щоб перевірити, чи працює продукт, а й у тому, щоб виявити, яких правил бракує, які норми є надмірними або нечіткими, які ризики виникають на практиці, які органи мають бути залучені і які умови потрібні для масштабування. Саме тому регуляторна пісочниця має будуватися як допоміжний тестовий контур до eHealth, а не як паралельна система. Її наповнення має охоплювати нормативний, технічний, організаційний, етичний та оціночний блоки: правила доступу до пісочниці, вимоги до даних, API та кіберзахисту, порядок людського контролю, критерії точності й безпечності моделі, механізми фіксації дій, реагування на інциденти та припинення тестування в разі виникнення неприйнятних ризиків.

Запровадження регуляторної пісочниці фактично створить для системи охорони здоров'я перехідний інституційний механізм між експериментом і державною політикою. Її цінність полягатиме не лише в тестуванні конкретних LMM-рішень, а й у формуванні нового способу управління технологічними змінами: держава зможе спостерігати за роботою моделей у контрольованих умовах, виявляти прогалини законодавства, оцінювати поведінку користувачів, перевіряти реальні ризики та нагромаджувати практичні дані для управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. (2024). Ethics and governance of artificial intelligence for health: Guidance on large multi-modal models. URL: https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/e9e62c65-6045-481e-bd04-20e206bc5039/content?utm_source
2. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я. Постанова КМУ від 25 квітня 2018 р. №411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text>
3. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я. Розпорядження КМУ від 28 грудня 2020 р. №1671-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>
4. Про реалізацію експериментального проєкту щодо організації проведення дослідження високотехнологічних засобів методом «Sandbox» від 29 жовтня 2024 р. №1238.
- 5.



УДК 351.85:316.7(477)

Василь ШИКЕРИНЕЦЬ,

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри управління соціокультурною діяльністю,
шоу-бізнесу та івентменеджменту,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

Ольга ШИКЕРИНЕЦЬ,

студентка спеціальності «Менеджмент соціокультурної діяльності»
НН Інституту мистецтв
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

СФЕРА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

В умовах повномасштабної війни сфера соціокультурних послуг відіграє надзвичайно важливу роль як один із визначальних чинників зміцнення національної стійкості держави. Культура, освіта, мистецтво, соціокультурні проєкти, волонтерська діяльність і функціонування громадських інституцій сприяють консолідації суспільства, підтримці національної ідентичності та посиленню морально-психологічної витривалості населення. Завдяки соціокультурним практикам забезпечується єдність громадян, збереження історичної пам'яті, а також ефективна протидія інформаційним і культурним викликам, що постають у контексті гібридної війни [11].

Актуальність дослідження визначається потребою нового осмислення значення сфери соціокультурних послуг у забезпеченні національної безпеки України, а також удосконалення управлінських механізмів реалізації культурної політики в умовах воєнного стану. Сучасні виклики війни посилили потребу формування дієвих моделей управління, спрямованих на підтримку культури, збереження культурної спадщини, розвиток культурної дипломатії та зміцнення соціальної єдності територіальних громад [8].

Об'єктом дослідження є сфера соціокультурних послуг України в умовах воєнного часу. Предметом дослідження є управлінські механізми забезпечення національної стійкості через розвиток сфери соціокультурних послуг.



Проблематика соціокультурного розвитку, культурної політики, національної ідентичності та стійкості суспільства в умовах війни досліджується в працях багатьох українських і зарубіжних учених. Значний внесок у вивчення цієї проблематики зробили С. В. Виткалов [2], І. Ю. Вільчинська [1], О. Я. Волянчук [3], Ж. З. Денисюк [4], О. П. Злобіна [5], Ю. А. Ладний [6], Н. В. Малиш [7], В. П. Трощинський [9], І. П. Шевель [10], А. С. Шмандровський [11] та інші дослідники.

У їхніх працях висвітлюються питання культурної ідентичності, культурної стійкості, державної культурної політики, етнополітики, розвитку громадянського суспільства, соціокультурної комунікації, збереження національної пам'яті, протидії інформаційним загрозам, розвитку креативних індустрій та захисту культурної спадщини в умовах війни.

Управлінський вимір сфери соціокультурних послуг доцільно розглядати як багаторівневу систему формування, реалізації та координації культурної політики, що поєднує державний, регіональний і локальний рівні управління. Його зміст полягає не лише в адмініструванні закладів культури, а у створенні цілісної інфраструктури культурного розвитку, здатної відповідати на сучасні соціальні, безпекові та комунікаційні виклики.

У цьому контексті ключовим завданням державної політики постає забезпечення стабільного функціонування сфери соціокультурних послуг через нормативно-правове регулювання, фінансову підтримку та стратегічне планування. Ідеться про підтримку мережі бібліотек, музеїв, театрів, будинків культури, мистецьких шкіл, а також про оновлення їх матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу. Важливим є перехід від суто утриманської моделі фінансування до проєктно-орієнтованого підходу, що стимулює конкуренцію і якість соціокультурних ініціатив.

Окремий акцент у сучасних умовах робиться на розвитку локальних соціокультурних ініціатив, що формуються на рівні громад. В умовах децентралізації саме територіальні громади стають ключовими суб'єктами соціокультурної політики, оскільки вони краще враховують локальні потреби, історико-культурну специфіку та запити мешканців. Це сприяє розвитку соціокультурних хабів, громадських просторів, фестивальних рухів, ініціатив з ревіталізації культурної спадщини та підтримки локальних митців.

Важливим напрямом управлінської трансформації є цифровізація соціокультурних послуг. Вона передбачає впровадження електронних каталогів музеїв і бібліотек, створення віртуальних експозицій, онлайн-платформ для культурної освіти, а також використання цифрових технологій у



промоції соціокультурного продукту. Цифрові інструменти значно розширюють доступ до культури, особливо для мешканців віддалених територій, внутрішньо переміщених осіб та осіб з обмеженою мобільністю.

Не менш значущим складником є міжнародна культурна співпраця, що забезпечує інтеграцію українського соціокультурного простору до глобальних процесів. Це включає участь у міжнародних програмах, обмінах, грантових проєктах, а також просування української культури за кордоном як інструменту культурної дипломатії. У сучасних умовах така співпраця виконує також функцію посилення міжнародної підтримки України та формування позитивного іміджу держави.

Управлінський вимір також передбачає впровадження інноваційних форм комунікації з громадськістю. Ідеться про використання соціальних мереж, інтерактивних платформ, партисипативних механізмів (громадські обговорення, соціокультурні бюджети участі), що дозволяє підвищити рівень залученості громадян до ухвалення рішень у сфері соціокультурних послуг та формує більш відкриту модель соціокультурного управління.

Особливої ваги набуває роль територіальних громад, що в умовах децентралізації перетворюються на базовий рівень реалізації соціокультурної політики. Вони постають не лише адміністративними одиницями, а й активними суб'єктами соціокультурного розвитку, здатними ініціювати проєкти, залучати ресурси, формувати локальні соціокультурні стратегії та підтримувати ідентичність територій.

Загалом сфера соціокультурних послуг виконує комплексну функцію в суспільстві. Окрім традиційної соціокультурної та дозвілєвої ролі, вона набуває безпекового виміру, оскільки сприяє зміцненню соціальної згуртованості та стійкості суспільства в умовах криз і війни. Комунікативна функція проявляється у формуванні діалогу між державою, громадою та соціокультурними інституціями, а інтеграційна – у забезпеченні єдності суспільства, подоланні регіональних та соціальних розривів. Сукупно ці функції визначають сферу соціокультурних послуг як один із ключових чинників суспільної стабільності та національної стійкості.

Важливим аспектом є також роль культурної дипломатії та міжнародних соціокультурних проєктів у формуванні позитивного іміджу України у світі. Через мистецтво, соціокультурні заходи та міжнародні партнерства Україна демонструє власну культурну самобутність, привертає увагу міжнародної спільноти до наслідків війни та мобілізує міжнародну підтримку [8].

Отже, сфера соціокультурних послуг постає одним із ключових



системоутворювальних чинників забезпечення національної стійкості України в умовах повномасштабної війни, оскільки вона охоплює не лише сферу культури у вузькому розумінні, а й ширший простір суспільних комунікацій, символічних практик, освіти, медіа, волонтерства та громадської взаємодії. Саме в межах соціокультурного простору відбувається формування спільних смислів, ціннісних орієнтирів та колективної ідентичності, що є критично важливим у ситуації зовнішньої агресії та інформаційно-психологічного тиску.

Ефективне управління культурною політикою в таких умовах набуває стратегічного характеру, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень консолідації суспільства. Через підтримку соціокультурних інституцій, розвиток локальних соціокультурних ініціатив, посилення ролі креативних індустрій та інтеграцію соціокультурного продукту до публічної політики забезпечується формування спільного соціального простору довіри. Важливу роль відіграє також культурна дипломатія, що сприяє міжнародній підтримці України та зміцненню її суб'єктності на глобальному рівні.

Збереження національної ідентичності в умовах війни є одним із ключових викликів, що реалізується через підтримку історичної пам'яті, охорону культурної спадщини, популяризацію української мови, традицій та сучасних соціокультурних практик. У цьому контексті сфера соціокультурних послуг виконує захисну функцію, протидіючи процесам соціокультурної дезінтеграції та зовнішнім інформаційним впливам. Не менш важливим є зміцнення духовних цінностей, що проявляється в розвитку гуманістичних орієнтирів, культури солідарності, взаємодопомоги та громадянської відповідальності. В умовах війни ці цінності набувають практичного виміру через волонтерський рух, діяльність громадських організацій та ініціативи локальних спільнот, що формують основу соціальної згуртованості.

Дальший розвиток сфери соціокультурних послуг потребує системного підходу до державної політики, що передбачає не лише фінансову підтримку, але й інституційне зміцнення соціокультурного сектору, удосконалення нормативно-правової бази та розвиток людського капіталу у сфері культури. Особливого значення набуває міжсекторальна взаємодія між органами місцевого управління, бізнесом, освітніми установами та громадянським суспільством, що дозволяє формувати цілісну екосистему соціокультурного розвитку.

Запровадження сучасних управлінських підходів, зокрема стратегічного планування, проєктного менеджменту, цифрової трансформації соціокультурних послуг та інноваційних комунікаційних технологій, є



потрібною умовою підвищення ефективності культурної політики. Це забезпечує адаптивність сфери соціокультурних послуг до кризових умов, її здатність швидко реагувати на виклики та підтримувати стійкість суспільства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биркович Т. І., Вільчинська І. Ю. Інформаційно-комунікативна діяльність бібліотек України в умовах війни. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 42-48.
2. Виткалов С. В., Виткалов В. В. Культурно-мистецька та гуманітарна сфера у час війни. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2025. Вип. 51. С. 3-6. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.51.1016>
3. Воляннюк О. Я. Гібридна війна у вимірі стратегічних комунікацій. *Науковий часопис УДУ імені М. П. Драгоманова*. 2025. Вип. 37. С. 97-109.
4. Денисюк Ж. З. Українська культурна ідентичність як основа національної стійкості та культурної політики. *Культурологічний альманах*. 2025. №1(13). С. 309-315. DOI: [10.31392/cult.alm.2025.1.35](https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.1.35)
5. Злобіна О. Тенденції змін національно-громадянської ідентичності під час війни: наративний аналіз. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2024.03.005>
6. Ладний Ю. А. Політика Центральної Ради у сфері міжнаціональних відносин на етапі мирного розвитку революції (березень-листопад 1917 р.). *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017.
7. Малиш Н. В. Трансформація соціокультурних інституцій в умовах цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 18-25.
8. Маслікова І. Міжнародна співпраця у сфері культури в умовах російсько-української війни: культурний аспект. *Українські культурології* 1 (12): 4 [https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1\(12\).01](https://doi.org/10.17721/UCS.2023.1(12).01).
9. Трощинський В. П., ін. Соціальна політика України в умовах трансформації суспільства : кол. Монографія. Київ : НАДУ, 2019. 340 с.
10. Шевель І. П. Вплив війни росії проти України на геополітичні та глобальні зміни в світі: соціополітичний дискурс. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. Київ, 2024. Вип. 12. С. 181-194.
11. Шмандровський А. С. Культуротворчий потенціал інститутів громадянського суспільства: аксіологічний аспект. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 2. С. 94-99.



СЕКЦІЯ 3

МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

005.95/96:351(477)

Malgorzata BARAN,

Doctor, Eng. Of Management Sciences, Assistant Professor
at Department of Management and Entrepreneurship Sciences
of WSPiA University of Rzeszów,
Rzeszów, Poland

THE CONCEPT OF A LEARNING ORGANIZATION AS A FOUNDATION FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT IN UKRAINE

1. Learning Organizations and Systems Thinking

Peter Senge pioneered the concept of learning organizations. In 1990, he published his first book, “The Fifth Discipline” [11], in which he described the five main disciplines that build learning organizations. He also outlined the directions for this shift in thinking, which transforms average organizations into organizations of significant importance in both the public and business spheres.

I will briefly outline the key assumptions of each discipline.

Discipline One – Personal Mastery

The main premise of this discipline is the continuous development of employees within the organization. Not only in terms of competencies, but also in terms of internal motivation for change and the development of spirituality. Kazuo Inamori, a world leader in advanced ceramic technologies, often told his employees, “Respect the heavens and love people” [7]. His idea was to care for both the material and spiritual well-being of employees. Employees felt that their vision was identical to the vision of the organization they worked for, so they could treat their work as a creative activity rather than simply passively complying with existing work rules. Personal mastery is associated with development, creativity, openness to change, and high ethical conduct [6]. This applies to both the average employee and the general manager.



Discipline Two – Mental Models

This discipline addresses the question of why many projects aimed at implementing organizational improvements or changes fail. This is because each person – employee, manager, or director – has their own mental model. This isn't about rebellion or resistance to change. The point is that each person, based on their knowledge, experience, qualifications, and competencies, will interpret each organizational change differently [2]. The premise of this discipline is to extract the mental models of the organization's employees and modify them to enable the implementation of change and the development of the organization.

Discipline Three – Shared Vision

In an organization, it is crucial to establish a vision that is understandable to all employees and that they will identify with. As Senge writes: “A shared vision changes people's attitudes toward the company they work for. Their organization (i.e., management) becomes our organization (all employees). A shared vision is the first step in enabling people who distrust each other to truly work together and create a shared identity” [11, p. 238]. A shared vision encourages, motivates, unites people, and allows for the setting of long-term goals and strategies. But a shared vision doesn't happen overnight. The process of its development is spread over time and occurs in stages [12, pp. 366–383].

Discipline Four – Team Learning

Targeted teamwork is crucial here. The main premise of this approach is the shift from “me” to “we.” Team learning focuses on:

- joint discussion of problems or tasks, which allows for the organization of individual employees' mental models;
- joint selection of the best solutions to existing problems;
- innovative and coordinated teamwork, in which everyone knows what to do and what everyone else should do;
- collectively drawing conclusions from each other's actions and gaining experience.

The most important tools of team learning are dialogue and discussion. The goal of dialogue is to transcend the boundaries of individual understanding. As Bohm wrote, “in dialogue, one doesn't try to win; everyone who does it well wins” [4, 5, 8 – pp. 417–423]. Dialogue helps eliminate prejudices and overcome stereotypical thinking. It serves to explore a topic and discover its meaning. Openness, friendliness, and camaraderie are important during dialogue.

Discussion is a slightly different tool. Here, the goal is to make a decision that is important for the organization. Discussion often uses differences in



perspective as “material” for critical thinking, analysis, and the refinement of solutions. In discussion, participants present and defend their opinions, compare arguments, and attempt to demonstrate the advantages of a particular position [9].

The Fifth Discipline - Systems Thinking

Systems thinking teaches that every public or administrative organization is a network of interdependencies in which resources, information, and knowledge flow. These interdependencies create feedback loops that cause the organizational system to behave in a certain way. If we want to change something in this system, we must first understand these feedback loops. Systematic tools are helpful here, such as mental model maps, interdependency diagrams, system archetypes, simulation models, and management simulators [3 – pp. 33-61, 13 – pp. 135-190, 14 – pp. 247-279]

Basic principles of systems thinking:

- every system is a subsystem of a larger system;
- the structure of the system is based on a network of feedback loops;
- two types of feedback loops occur in every system: negative feedback loops, responsible for stability and balance in the system, and positive feedback loops, which result in growth processes within the system;
- complex systems behave counterintuitively;
- system behavior should be considered in both the short and long term^o[1].

Although the above principles emerged in literature as early as the 20th century, they remain a solid foundation for organizational change, proven in practice.

2. Recommendations for the development of public administration and management in Ukraine in the light of systems thinking and learning organization.

From the perspective of learning organizations, the most coherent approach would be to build a Ukrainian administration around: decentralization and co-decision-making, systemic knowledge management, participatory public policy development, and continuous experimentation and learning from mistakes, including in partnership with the EU and neighboring countries. [10] It is also important to:

- Create project structures that would focus on externally funded projects focusing not only on reconstruction issues but also on the continuous development of employees in accordance with the guidelines of learning organizations;



- Introduce systemic knowledge management: repositories of good practices, databases of case studies from reconstruction projects, procedures, document templates, and sets of simulation models, available throughout the administration;
- Developing employee qualifications and competencies through ongoing training programs, development paths for public managers, and exchanges with EU administrations, particularly in the areas of evidence-based policy and project management, design thinking, and the development of personal mastery;
- Organizing regular meetings between employees and management bodies to establish a coherent mental model and create a vision, strategy, and operational tactics;
- Developing an organizational culture that fosters knowledge sharing through dialogue and discussion, openness to errors, and critical reflection – including through systematic “after-action reviews” of key projects.

REFERENCES

1. Anderson V., Johnson L. Systems Thinking Basics. From Concepts to Causal Loops. Cambridge, MA: Pegasus Communications, Inc., 1997, 133 p.
2. Argyris C. Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational. San Francisco: Jossey-Bass, 1982, 499 p.
3. Baran M. Przedsiębiorstwo w świetle myślenia systemowego. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2025, 204 p. URL: <https://oficyna.prz.edu.pl/otwarty-dostep/wykaz-publicacji-wedlug-roku-udostepnienia/2025/baran-malgorzata-przedsiębiorstwo-w-swietle-myslenia-systemowego> (data dostępu: 26.05.2026).
4. Bohm D. Ukryty porządek. Warszawa: Wydawnictwo Pusty Obłok, 1988, 239 p.
5. Bohm D., Peat F. D. Science, Order and Creativity. New York: Bantam, 1987, 285 p.
6. Fritz R. Creating. New York: Fawcett-Columbine, 1991, 305 p.
7. Inamori K. The Perfect Company: Goal for Productivity: lecture at Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, 5 June 1985.
8. Isaacs W. Dialog // Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się / P. Senge i in. Kraków: Wolters Kluwer, 2008, 676 p.



9. Mazurkiewicz G. Budowanie przywództwa edukacyjnego. Propozycja dla przyszłości polskiej edukacji // Przywództwo edukacyjne. Próba zmiany / red. G. Mazurkiewicz, R. Dorczak. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2015, 217 p.
10. Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej / red. K. Olejniczak. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2012, 236 p.
11. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990, 691 p.
12. Smith B. Od czego zacząć budowę wspólnej wizji // Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się / P. Senge i in. Kraków: Wolters Kluwer, 2008, 676 p.
13. Sterman J. Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000, 1008 p.
14. Śliwa K. R. O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM SIG, 2001, 329 p.

351.74:351.78(075.8)

Andrey LYMAR,

Doctor of Sociology,

Institute of Security and Administration Pomeranian Higher School
in Starogard Gdański, Polska

PUBLIC SAFETY AS THE MAIN TASKS OF THE STATE ADMINISTRATION (THEORETICAL AND DIDACTIC APPROACH)

The main problem of public administration is that, even in the context of the numerous concepts, theories, and models of public administration that have emerged over the centuries, the question of the main content and purpose of the administrative process remains open. The last 50–60 years can be considered years of benign social and political processes, even when compared in percentage terms to previous centuries.

The point is that the structure of the modern world, despite its many apparent imperfections, is largely built on negative assessments of the past, and the main goal has been, and still is, to distance ourselves as much as possible from the cruel aspects of civilization's history. At the same time, attempts are being made to replace flawed manifestations of reality with a return to history, to



tradition, to those described in various controversial and unverifiable sources.

The duality in the approach to analyzing and assessing social processes, including those related to state formation and governance, lies in the fact that every action is doomed to a difficult choice between evil and something worse. This significantly influences the content and nature of decisions made and the practical ways of solving current problems.

«Never again» becomes the main motive and trigger for most administrative actions, a formal response to the expressed expectations and needs of society. As is well known, social change most often occurs through reform processes in various spheres of social life, regardless of whether these are sudden (revolutionary) or long-term (evolutionary). The nature of the reforms implemented depends on the overall state of tension within a given society, at each stage of its functioning.

In studies analyzing the reform process, attention can be paid to the characteristics of the applied transformation style. For example, it is proposed to analyze the style of systemic transformations from changing the socio-political system without violence to revolution – the style of reforms “from creeping to shock”. Also, numerous models of social policy implementation are proposed for analysis, which highlight the issue of the distribution of spheres of responsibility, for example, 1) who should bear the main responsibility for the processes of change – institutions or society, 2) how responsibilities should be distributed – institutions are responsible for the conditions – society for the implementation of changes, etc.

It turns out that the issue of responsibility can both divide and unite people. This is most evident in crisis situations that require greater attention to security. From the very beginning, various changes presented as reforms have generated uncertainty, fears, and prejudices. When implementing reforms, it is important that society maintains an appropriate level of decision-making authority, both in government and among the general public. However, this means the risk of stepping outside one's comfort zone, and any changes (even those that supposedly improve the situation) will provoke resistance.

The offer of reforms depends on who is the originator and who, how and mainly for what purpose proposes these or other changes. The answer to the questions “what” and “for what purpose” is included in the answer to the question “for whom.” “For whom” is the main criterion for assessing the possibility of effectively solving reform tasks.

The social group at which the change is aimed must correspond to the



content and importance of the proposed reforms, be ready and willing, as well as able to accept the proposed changes.

The psychological aspect of accepting change is widely presented in psychological analysis and applies to various aspects of human life and various social processes.

Mass acceptance of change applies primarily to those changes that, in their view, are based on dominant social stereotypes. These stereotypes traditionally exist in a dichotomy of “good-bad” or “beneficial-harmful.”

One of the main tasks of public administration is to create a safe environment for the public’s psyche. It is a fact that a society’s mental health largely depends on the content and quality of dominant public narratives.

Among the most serious problems facing public administration, theoreticians and practitioners point to difficulties in establishing communication with the public, and a poor ability to formulate the goals and objectives of proposed reforms and changes to legal regulations. A significant obstacle to a positive perception of change is the close linkage of all activities with the process of material and financial support for change. Recent decades have seen a growing popularity of the project-based approach to organizing and transforming socio-economic processes.

The existence and development of programs and projects is often the primary goal and task of government agencies. This largely reflects the established habit of planning all kinds of activities, often with unclear, ambiguous, and undefined outcomes. In this case, the process itself and its dynamics become paramount, which in turn significantly reduces the impact of the outcome. Dependence on funding leads to a situation in which the resources allocated to implementing reforms inevitably run out prematurely.

Moreover, this stems from both objective reasons—the economic situation, political changes, critical external factors – and the weakness of the initial arguments for the need to finance reforms. Consequently, this has also become a tradition: new proposals – programs, projects, reforms – emerge with new, initially seemingly justified budgets.

Many studies clearly demonstrate this trend. However, their results are often interpreted as the result of initially poor planning for the proposed changes. These consequences, however, are increasingly influencing social assessments and the psycho-emotional state of the population.

In such a situation, the likelihood of a growing sense of social dissatisfaction, often painful frustration, increases significantly. This frustration



not only causes discomfort and tension due to unfulfilled goals but also leads to a state of helplessness and depression due to difficulty in understanding what has been lost. Social apathy and learned helplessness begin to dominate the public consciousness.

Moreover, shifts in social consciousness do not necessarily undergo significant changes or intensify during difficult periods in a country's history, when external factors—crises, wars, natural disasters – in themselves limit receptivity to proposed changes. The response in such circumstances can be quite unpredictable and, surprisingly, sometimes more constructive thanks to the mobilization of internal psychological resources in a crisis situation.

It is becoming increasingly important for the civil service system to develop competences in the field of research on the socio-psychological impact of the activities of state bodies and institutions on social awareness, on which broadly understood security largely depends.

The main problem is that the public administration system places little importance on the security of the system itself, focusing more on the personal safety of officials, those in power, and representatives of the government. However, the effective functioning of the state is only possible when favorable conditions are created for the system itself. A systems approach ensures repeatable actions aimed at a specific outcome that simultaneously meets needs and protects against threats, as is the case with social frustration. A program-based project logic creates the illusion of proactive action, with unclear goals and intermediate outcomes that are not perceived as valuable.

Analyzing the proposals of social institutions responsible for management activities, formulated in the form of changes to important goals and tasks or in the form of reforms, it can be noticed that in the process of communicating the content of planned changes, the issue of specific opportunities and expectations remains outside of in-depth discussion.

It's both a long-standing tradition and a contemporary phenomenon, characterized by a general decline in cognitive activity, self-limitation, and social indifference to the search for meaning in processes and phenomena. In practice, we observe a simplification similar to that employed by McDonald's (the author's term for "*fast foodization* of consciousness"). "Fast, easy, inexpensive"- on the one hand-means a variety of things that satisfy physical, energetic, and psychological needs . This is how all advertising works. The question is whether the state system can abuse such technologies. «I'm lovin' it» in relation to important life interests is perceived as learned helplessness (or rather, developed



helplessness). A habit of dependence develops, sometimes mitigated by one-time injections from the state, for example, in the form of benefits and financial benefits. Benefits and financial benefits are a sign of social status and, at the same time, a basis for a sense of social inequality. The inability to meet the needs of the entire population inevitably leads to social tensions and, as has happened throughout history, to social protests.

Conclusion

The analysis of the work of students in the field of administration shows that most research problems are largely related to issues of broadly understood safety. This perspective indicates a tendency towards a comprehensive, interdisciplinary approach to research. At the same time, the task is to make adjustments to the professional training process that will contribute to the development of competencies in the area of formulation and submission to the public of proposals for relevant changes, including reforms. This is particularly important for countries and societies in crisis situations and undergoing numerous transformations.

REFERENCES

Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach terenowej administracji publicznej, A. Chajbowicz, T. Kocowski (red.), Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 2009.

Chajbowicz, T. Kocowski (red.), Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 2009.

Lavalette M., Pratt A., *Polityka społeczna. Teorie, pojęcia, problemy*. DIFIN SA, Warszawa 2010.

A. Lymar, *The Role of Discourse Analysis in Planning Economic and Social Processes. Managing Social Conflicts* [w:] *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем*. Кропивницький: ЦНТУ, Україна, 2023, s. 223-227

A. Lymar, *Bezpieczeństwo dyskursów w kontekście istniejących interpretacji wydarzeń społeczno-politycznych*// *Komunikacja a zmiana społeczna*. Red. J.Kędzior, B. Krawiec, M. Biedroń, A. Mitręga. Wyd. Instytut pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 2018, 241-247.

A. Lymar, *Problemy i zadania wiedzy społecznej w przygotowaniu specjalistów do spraw bezpieczeństwa* (z N.Lymar) [w:] *Wielowymiarowe perspektywy wyzwań dla grup dyspozycyjnych*, Pod red. Jana Maciejewskiego, Moniki Zawarki, Anety Uss-Lik, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 2022, s.65-74



A. Lymar, *Issues related to the role of safety culture as a decisive factor in Defending the socio-economic Environment (to clarify the Definition)//I International Scientific and Practical Conference „ National Resilience as a Key element of National Security: Architecture, Challenges, and Ways to Strengthen It”*, 2025 s. 85- 88.

A. Lymar, *Bezpieczeństwo społeczne w kontekście memów destrukcyjnych // Edukacja dla bezpieczeństwa. Paradygmaty kultury bezpieczeństwa*. Redakcja naukowa Andrey LYMAR, Marek ILNICKI, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań, 2016 (2017). IBSN: 978-83-65096-47-0 s. 31-40

Maliszewski W.J., Czerwiński K., Paluch K. H. (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu. Proces komunikowania w relacjach międzyosobowych*, Toruń 2012.

Mróz B., *Rola i zadania organów administracji samorządowej w systemie bezpieczeństwa publicznego*, Warszawa 2025.

Supińska Jolanta, *Style I instrumenty polityki społecznej//Polityka społeczna*. Pod red. G. Firlit-Fesnak, M.Szylko-Skoczny, Wydawnictwo PWS, Warszawa, 2013, s.81-91

Szmyd J., *Bezpieczeństwo jako wartość. Refleksja aksjologiczna i etyczna*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. P. Tyrała, Katowice 2000.

УДК 351:330.341.1

Олександр БАНДОЛА,

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Модернізація публічної служби – основа для успішної інтеграції в європейське правове і адміністративне середовище. На цьому шляху Україна стикається з багатьма проблемами та викликами, що потребують серйозної уваги та комплексного підходу.

Серед інших труднощів можна виокремити:

– корупція та неефективне управління, що підриває довіру громадянськості та ускладнює реформи;



- незадовільна координація між органами державної влади: ефективна інтеграція в європейські структури потребує злагодженої роботи всіх державних установ;
- спротив змінам: реформи стикаються з опором з боку політиків і суспільства, що може бути пов'язано з інтересами окремих груп чи нерозумінням переваг реформ;
- фінансові обмеження: реалізація реформ потребує значних витрат, і бюджетні обмеження можуть уповільнити їх впровадження;
- соціальні та культурні бар'єри: відмінності в управлінських практиках і соціальних нормах можуть ускладнити ефективне впровадження європейських стандартів.

Такі проблеми вимагають комплексного підходу до їх вирішення. Їх розв'язання потребує, у тому числі, поліпшення координації між органами державної влади і відновлення довіри суспільства до державних інститутів.

Важливо особливо наголосити, що невідповідність нормативно-правової бази – одна із найбільших перешкод на шляху до євроінтеграції України в контексті публічної служби [1]. Для того, щоб успішно інтегруватися до європейських структур, національні закони і регуляторні акти повинні відповідати європейським стандартам і вимогам. Проте існує величезний розрив між тим, що є нині, і тим, що потрібно для адаптації до європейських норм:

- застарілі або неефективні закони: законодавство про прозорість публічних закупівель недостатньою мірою відповідає нормам ЄС;
- процедурні розбіжності: існують значні відмінності в процедурах адміністрування публічної служби, таких як призначення та кар'єрне зростання державних службовців. Ці розбіжності ускладнюють інтеграцію до європейської системи публічного управління;
- етика та конфлікт інтересів: правова база, що регулює питання етики та конфлікту інтересів також потребує вдосконалення. Європейські країни мають чіткіші норми і практики боротьби з корупцією та етичними порушеннями, які ще не реалізовано в Україні на достатньому рівні.

Вирішення таких проблем є критично важливим для успішної інтеграції України до європейського правового та адміністративного поля [1-9]. Щоб виправити ці проблеми, Україні потрібно ретельно проаналізувати чинне законодавство, виявити його слабкі місця і розробити нові закони та регуляції, що відповідатимуть європейським стандартам. Це вимагатиме значних зусиль від органів влади для впровадження нових норм,



підвищення їх обізнаності та забезпечення їх практичного застосування на всіх рівнях управлінської діяльності. Корупція підриває довіру громадян до державних інститутів, ускладнює справедливий розподіл ресурсів і погіршує якість державних послуг. Корупційні схеми не тільки заважають ефективності публічної служби, але й шкодять іміджу країни на міжнародній арені. Це ускладнює процес інтеграції з Європейським Союзом, де однією із ключових вимог є боротьба з корупцією і забезпечення високих стандартів доброчесності в державному управлінні.

Щодо прозорості системи публічного управління. В Україні часто бракує чітких механізмів контролю та моніторингу публічних процесів, що веде до неефективного використання ресурсів і сприяє корупційним практикам. Відсутність прозорих процедур у публічних закупівлях, кадрових призначеннях і фінансових витратах створює умови для маніпуляцій і зловживань. Забезпечення прозорості є критично важливим для відновлення довіри громадян до державних інститутів і досягнення європейських стандартів. Це включає в себе впровадження ефективних механізмів відкритого доступу до інформації, забезпечення відкритих і зрозумілих процедур у публічних закупівлях, а також створення незалежних органів контролю для моніторингу діяльності державних структур і запобігання корупційним проявам.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає як законодавчі зміни, так і реформи в управлінських практиках. Потрібно зосередити зусилля на вдосконаленні антикорупційного законодавства, запровадженні нових механізмів контролю і забезпеченні більшої відкритості в публічному секторі. Тільки активна боротьба з корупцією і підвищення прозорості можуть забезпечити успішну євроінтеграцію і високу якість публічної служби, що відповідатиме європейським стандартам.

Для успішного реформування публічного управління та впровадження європейських стандартів критично важливо забезпечити високий рівень компетентності державних службовців. Низький рівень професійної підготовки проявляється в слабкому знанні законодавства, браку сучасних управлінських навичок і недостатньому досвіді в застосуванні європейських практик. Це може призводити до неефективного виконання обов'язків, погіршення якості державних послуг і загального сповільнення управлінських процесів. Недостатня підготовка також може негативно вплинути на сприйняття публічної служби громадянами та



міжнародними партнерами. Коли державні службовці не володіють потрібними знаннями і навичками, це може спричинити затримки в виконанні завдань, погіршення якості ухвалених рішень і зниження ефективності управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Börzel T., Thomas R. Conceptualizing the Domestic Impact of Europe, in The Politics of Europeanization, ed. By Featherstone, K. & Radaelli, C. Oxford: Oxford University Press, 2023, pp. 55–78.

УДК 351:354.1:327.8

Володимир БОНДАР,

доктор філософії,

доцент кафедри глобальної та національної безпеки

Навчально-наукового інституту публічного управління

та державної служби,

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ

Програмою фінансової підтримки України від Європейського Союзу «Ukraine Facility» впродовж 2024-2027 років передбачаються асигнування на реформування державного управління в контексті підвищення інституційної спроможності, що є вкрай важливим для нашої держави в реалізації зовнішньополітичного курсу. Не втрачатиме ця проблематика актуальності й надалі, зокрема під час повоєнного відновлення, оскільки успішність суспільних трансформацій залежить насамперед від управлінського персоналу державних інституцій й органів публічного управління та адміністрування, їх спроможності ефективно функціонувати.

Щодо оцінювання, програма SIGMA – спільний проєкт Європейського Союзу й Організації економічного співробітництва та розвитку – у своїх моніторингових звітах «Державне управління в Україні» вимірює ефективність діяльності державних адміністрацій за стандартизованими індикаторами, в основу яких покладено Принципи державного управління.



Одним із таких індикаторів є «Справедливість і конкурентоспроможність системи оплати праці державних службовців», що дозволяє комплексно оцінити, наскільки чинна система винагороди є прозорою та справедливою – як на рівні законодавчого регулювання, так і в реальній практиці її застосування. Вивчення динаміки цього індикатора свідчить про негативну тенденцію впродовж періоду 2018-2023 років. Якщо 2018 року сукупний показник складав 5/22, то 2021 він зріс до 7/22, проте вже 2023 року повернувся до відмітки 5/22 [1]. За методикою SIGMA ці зміни відповідають рівню «1» за п'ятибальною шкалою. Прикметно, показник конкурентоспроможності заробітних плат державних службовців фіксується на нульовому рівні впродовж проведення дослідження, так само, як й показник прозорості та вичерпності законодавчого визначення заробітної плати. Тут можемо відзначити, що ці факти свідчать про системний характер проблем.

Наслідки неконкурентоспроможної оплати праці безпосередньо відбиваються на стабільності кадрового корпусу державної служби зниженням показників комплектування. Так, за даними SIGMA [1], плінність кадрів зросла з 12 % 2019 року до 20 % у першому кварталі 2023 року, а для посад вищого керівного корпусу цей показник 2020 року склав 58 %. Додатковим чинником дестабілізації було скорочення бюджету на оплату праці державних службовців на 20 % відносно 2021 року, призупинення відкритих конкурсних процедур добору, які з січня 2020 року до червня 2023 року проводилися лише впродовж 16 місяців. Таким чином, низька оплата праці постає як системна загроза спроможності системи державного управління в кризових умовах, воєнного стану, соціальних перетворень.

Реагуванням держави стала реформа 2024-2025 років системи оплати праці державних службовців. Так, відповідною постановою Кабінету Міністрів України було врегульовано питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад [2]. Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад»^о[3] закріплено структуру оплати праці у співвідношенні не менше 70 % – фіксована, або гарантована частина, і не менше 30 % – варіативна частина.

В Узагальненому звіті від Національного агентства України з питань державної служби, за результатами опитування, ідеться про те, що 54 %



державних службовців відзначили зростання рівня заробітної плати 2024 року [4]. Вочевидь, що реформа оплати праці є потрібною, проте ще не достатньою умовою забезпечення стабільності корпусу державної служби.

На нашу думку, потребується фокусування підходів Агентства на реалізації комплексу принципів державного управління, викладених у Програмі SIGMA. Зокрема, Принцип 11 – «Державні службовці мають мотивацію справедливу та конкурентоспроможну оплату та належні умови праці». У межах якого, щоб залучати, мотивувати й утримувати працівників і колективи з потрібними навичками та компетенціями варто пропонувати пакет фінансової і нефінансової винагороди, можливості розвитку й кар'єри, безпеки в роботі, шанобливе та інклюзивне робоче середовище, оскільки без запровадження повною мірою збалансованої системи мотивування, посилення соціальних гарантій важко досягти потрібного ефекту.

Таким чином, можемо зробити висновок, що належна мотивація, зокрема конкурентоспроможна оплата праці, є одним із ключових чинників підвищення здатності державних службовців виконувати свої функції в кризових умовах, воєнного часу, повоєнного відновлення. Задля забезпечення їхньої професіоналізації потребується далі вдосконалення підходів державних інституцій з питань кадрової політики, імплементація позитивного європейського досвіду та практик з реалізації принципів державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2023. Моніторингові звіти Програми SIGMA. *Website*.
https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf.
2. Питання оплати праці державних службовців на основі кваліфікації посад у 2026 році. *Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1409*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2023-%D0%BF#Text>.
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі кваліфікації посад. *Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025. № 33, ст. 125*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text>.



4. Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад : узагальнений звіт за I півріччя 2024 року. НАДС. Website: <https://nads.gov.ua/>.

УДК 35.08:378.014.25

Олена БУРУНОВА,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і фінансів,
Університет Яна Длугоша в Ченстохово,
м.Ченстохово, Польща

Наталія ХВЕСИК,

здобувачка освіти,
Відокремлений структурний підрозділ
«Фаховий коледж технологій, бізнесу та права»,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Професіоналізація публічного управління є однією із ключових парадигм сучасних реформ державного сектору в умовах європейської інтеграції. Цей процес варто трактувати з погляду інституційної модернізації держави, включаючи як структурні зміни, так і розвиток людського капіталу в публічному управлінні. Як наголошують Крістофер Поллітт і Герт Букерт, сучасні адміністративні реформи безпосередньо пов'язано з потребою підвищення ефективності, якості управління та адаптивності публічних інституцій [5].

Досвід Польщі у сфері реформи публічного управління після вступу до Європейського Союзу є прикладом процесу європеїзації публічного управління. За словами Б. Гая Пітерса та Джона П'єра, європеїзація означає адаптацію національних адміністративних структур до наднаціональних норм, процедур і стандартів публічного управління [4]. У цьому контексті Польщу можна розглядати як приклад успішної інституційної трансформації посткомуністичної держави в напрямку моделі публічного управління, що відповідає стандартам ЄС.



У науковій літературі наголошується, що сучасні стандарти підготовки фахівців у сфері публічного управління базуються на компетентнісному підході, спрямованому на формування практичних професійних навичок та досягнення результатів навчання. Запровадження Болонського процесу сприяло гармонізації Європейського простору вищої освіти та підвищенню академічної та професійної мобільності [1].

Як зазначає Стівен П. Осборн, сучасне публічне управління еволюціонує від класичної адміністративної моделі до моделі управління, заснованої на мережевій співпраці, соціальній участі та багаторівневому управлінні [6]. Відповідно, від сучасного адміністративного персоналу очікується не лише юридичні та адміністративні знання, а й аналітичні, цифрові, комунікаційні та управлінські компетенції.

У Польщі важливим елементом процесу професіоналізації була модернізація освітніх програм у таких сферах, як публічна адміністрація, публічне управління та політологія. Цей процес передбачав розвиток співпраці між закладами вищої освіти та органами публічного управління. Це сприяло підвищенню інституційної спроможності держави.

Інтернаціоналізація вищої освіти також є важливою, зокрема через програми академічної мобільності Erasmus+ та впровадження європейських стандартів якості освіти. Згідно зі звітами ОЕСР та Національного агентства академічного обміну (NAWA), ці заходи сприяють підвищенню управлінських, цифрових та міжкультурних компетенцій майбутніх працівників публічної адміністрації [3; 2].

Досвід Польщі показує, що ефективна професіоналізація публічного управління вимагає синергії між інституційною реформою держави та модернізацією системи вищої освіти. Для України особливе значення мають впровадження європейських стандартів, розвиток практичного складника освіти та зміцнення співпраці між академічним сектором і публічним управлінням.

Європеїзація публічного управління – це багатовимірний процес, у якому розвиток людського капіталу та професійних адміністративних компетенцій відіграє вагомую роль. Досвід Польщі підтверджує, що інтеграція стандартів ЄС до системи вищої освіти суттєво підвищує ефективність і адаптивність публічного управління.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Komisja Europejska, *European Public Administration Country Knowledge: Poland*, Brussels 2023.
2. Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej, *Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego w Polsce 2024*, Warszawa 2024.
3. OECD, *Government at a Glance 2023*, OECD Publishing, Paris 2023.
4. Peters B.G., Pierre J., *Governance, Politics and the State*, Palgrave Macmillan, London 2020.
5. Pollitt C., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*, Oxford University Press, Oxford 2017. URL: <https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40090/1/102.Christopher%20Pollitt.pdf>
6. Sborne S.P. (red.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London–New York 2010.

УДК 159.9:005.32

Олена ВОЛЬСЬКА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління і
місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університету,
м. Хмельницький, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

У сучасних умовах діяльність організацій значною мірою залежить не лише від професійної компетентності працівників, а й від здатності колективу працювати як єдина команда. Ефективна командна взаємодія забезпечує підвищення продуктивності праці, поліпшення комунікації, швидке ухвалення управлінських рішень та зниження рівня конфліктності. Водночас у багатьох колективах спостерігаються проблеми емоційного виснаження, професійного вигорання, прихованого психологічного напруження та зниження мотивації працівників. Особливо актуальними ці питання є для сфери публічного управління, де працівники постійно функціонують в умовах високого навантаження, відповідальності та



емоційного тиску [1]. Психологічний клімат у команді безпосередньо впливає на якість виконання професійних обов'язків, стабільність кадрового складу та рівень довіри між працівниками. Саме тому проблема формування ефективної командної роботи набуває особливого значення.

Ефективність командної роботи в системі управління персоналом доцільно розглядати не лише як здатність групи працівників до спільного виконання завдань, а як інтегральну характеристику організаційної спроможності колективу [2]. Вона віддзеркалює рівень узгодженості дій, якість внутрішньої комунікації, ступінь довіри між учасниками, здатність до взаємної підтримки та готовність колективу адаптуватися до змін управлінського середовища.

У сфері публічного управління командна робота має особливе значення, оскільки діяльність працівників органів влади та публічних установ пов'язана з високим рівнем відповідальності, нормативною регламентованістю, потребою швидкого реагування на суспільні запити та постійним психологічним навантаженням. За таких умов результативність діяльності залежить не тільки від формального розподілу посадових обов'язків, а й від того, наскільки колектив здатний діяти як цілісна управлінська система.

Психологічний клімат у команді є одним із ключових чинників, що визначає якість управлінської взаємодії. Його не можна зводити лише до доброзичливих міжособистісних відносин. У більш глибокому управлінському розумінні психологічний клімат охоплює рівень психологічної безпеки, можливість відкрито висловлювати думки, наявність справедливого ставлення з боку керівника, прозорість розподілу навантаження, визнання внеску працівників та відсутність прихованого тиску.

Особливої уваги потребує поширене в трудових колективах уявлення про «дружну команду». Зовнішня дружність не завжди свідчить про здоровий психологічний клімат. У багатьох випадках вона може приховувати замовчування конфліктів, небажання працівників відкрито говорити про перевантаження, страх критики або залежність від неформальних групових норм. Саме тому оцінювання командної роботи має здійснюватися не за декларативними характеристиками, а за реальними поведінковими ознаками: готовністю до діалогу, рівнем взаємної довіри, здатністю визнавати проблеми та спільно шукати управлінські рішення.



Важливим індикатором стану команди є рівень професійного вигорання працівників. У публічному секторі ця проблема часто має прихований характер, оскільки культура службової відповідальності нерідко поєднується з практикою мовчазного прийняття надмірного навантаження. Працівник може тривалий час демонструвати дисциплінованість, лояльність і готовність виконувати додаткові завдання, однак поступово втрачати ініціативність, емоційну залученість та внутрішню мотивацію. Саме тому професійне вигорання варто розглядати не як індивідуальну слабкість працівника, а як управлінський сигнал про дисбаланс у системі організації праці.

Роль керівника у формуванні ефективної командної роботи є визначальною. Керівник не лише розподіляє завдання та контролює їх виконання, а й формує управлінські умови, у яких працівники або відчують підтримку й залученість, або поступово переходять до стану емоційного дистанціювання. Ефективне лідерство в сучасному публічному управлінні передбачає здатність поєднувати вимогливість із повагою до людського ресурсу, контроль із довірою, результативність із турботою про психологічну стійкість колективу.

З огляду на це до основних управлінських умов ефективної командної роботи варто віднести: справедливий розподіл функцій і навантаження; регулярну та зрозумілу комунікацію; недопущення токсичної критики; підтримання нових працівників; визнання професійного внеску кожного члена команди; створення простору для зворотного зв'язку; своєчасне реагування на ознаки конфліктів і професійного виснаження.

Практичне значення мають інструменти швидкої діагностики стану команди. Наприклад, оцінювання емоційного стану колективу за умовною шкалою від повного виснаження до комфортної та мотивованої атмосфери дозволяє виявити не лише загальний рівень напруження, а й чинники, що забирають або, навпаки, відновлюють енергію працівників. Такий підхід є цінним саме тому, що переводить обговорення психологічного клімату з абстрактного рівня на рівень конкретних управлінських дій. Не менш важливим є оцінювання управлінської поведінки керівника. Критеріями такого оцінювання можуть бути здатність підтримувати працівників, справедливо розподіляти навантаження, відкрито комунікувати, виявляти повагу, помічати зміни в емоційному стані підлеглих та запобігати професійному вигоранню. Таке оцінювання не повинно сприйматися як



персональна критика керівника. Його доцільно розглядати як інструмент підвищення якості управління людськими ресурсами.

Особливий інтерес у контексті формування ефективної командної взаємодії становить досвід Норвегії, де систему управління персоналом у публічному секторі зорієнтовано не лише на результативність праці, а й на забезпечення психологічного благополуччя працівників. Норвезька модель управління ґрунтується на принципах довіри, горизонтальної комунікації, мінімізації надмірної ієрархічності та високого рівня залучення працівників до процесу ухвалення рішень [3]. Однією із ключових особливостей норвезького підходу є сприйняття психологічного клімату як елемента організаційної ефективності, а не винятково соціального аспекту трудових відносин. У практиці публічного управління значна увага надається профілактиці професійного вигорання, збалансованому розподілу навантаження, підтримці працівників у періоди підвищеного стресу та формуванню культури відкритого професійного діалогу.

Важливою характеристикою норвезької моделі є орієнтація керівника на партнерську взаємодію з колективом. Управлінська ефективність оцінюється не лише через показники виконання завдань, а й через здатність керівника підтримувати командну згуртованість, запобігати конфліктам, забезпечувати справедливість управлінських рішень та створювати безпечне емоційне середовище для працівників. У норвезькій практиці значного поширення набули механізми регулярного оцінювання психологічного стану колективу, командних обговорень проблем навантаження, а також системи внутрішнього зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Такий підхід сприяє ранньому виявленню ознак професійного виснаження та дозволяє запобігати нагромадженню організаційних проблем.

Для системи публічного управління України досвід Норвегії є цінним з позиції переходу від переважно адміністративно-контрольної моделі управління до людиноцентричного підходу, у межах якого працівник розглядається як стратегічний ресурс організації. Упровадження подібних підходів може сприяти підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня професійного вигорання та посиленню інституційної спроможності органів публічної влади.

Отже, ефективна командна робота є результатом не випадкового поєднання працівників, а цілеспрямованої управлінської діяльності. Вона формується через поєднання організаційних, комунікативних,



психологічних і мотиваційних чинників. Для публічного управління це має особливе значення, оскільки якість внутрішньої командної взаємодії безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг, рівень довіри громадян до інституцій та спроможність організації діяти ефективно в умовах змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rasmussen T. H., Jeppesen H. J. Teamwork and associated psychological factors: A review. *Taylor & Francis Work & Stress*. 2006. Vol. 20, № 2. P. 105–128. DOI: 10.1080/02678370600920262.
2. Salas E., Linhardt R., Fernández Castillo G. The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress SAGE Publications *Small Group Research*. 2025. Vol. 56, Issue 3. P. 392–425. DOI: 10.1177/10464964241274119.
3. Mathisen G. E., Einarsen S., Jørstad K., Brønnick K. S. Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI) *Scandinavian Journal of Psychology*. 2004. Vol. 45, № 5. P. 383–392. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2004.00420.x.

УДК 351.85:316.346

Віталіна ГАВРИЛЮК,

Марко ІСЬКІВ,

Віктор КОВАЛЬЧУК,

Тетяна МИХАЙЛІВ,

Іннеса ЧОПОВСЬКА,

здобувачі першого (бакалаврського) ступеня
вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

МОЛОДЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВІЙНИ, ПОВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Оскільки до останнього часу українська молодь часто трактується органами влади не як повноправна і важлива рушійна сила розвитку



суспільства, а як «... якийсь засіб або інструмент, що використовується для вирішення власних завдань у межах політичної боротьби, соціальної і економічної конкуренції» [1], а молодіжна політика носить «патерналістський характер < ... >, основним показником якої є прагнення контролювати і направляти розвиток молодого покоління» [2], то за такого роду взаємин «...побудувати країну, у якій кожен громадянин «формує порядок денний», країну, що забезпечує кращий кар'єрний розвиток, країну сильних і сміливих людей», як це було задекларовано у затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України документі «Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року» [3] буде неможливо.

При цьому, на загальну думку значної частини експертів і дослідників інноваційних методів взаємодії носіїв владних повноважень з молоддю наполягають на потребі «...повноцінного залучення молодих людей до процесу ухвалення рішень» [4], на тому, що «...операціоналізація показників молодіжної суб'єктності» є недостатньою [5], що «... молодь має бути суб'єктом» [2], що її варто враховувати як «... суб'єкта суспільних відносин, здатного до ініціативи і впливу на суспільство» [6] тощо.

Молодь на рівні із старшими поколіннями суспільства активно встала на захист України від агресивного вторгнення військ РФ, воює і нищить ворога, волонтерить і допомагає, захищає і відновлює, навчається і готується відбудовувати та модернізувати Україну для її наступної інтеграції до спільноти країн ЄС.

Однак, зафіксована в [7] «... відсутність потрібних та достатніх механізмів та реальних інструментів впливу молоді на процеси ухвалення рішень попри їх високу активність» засвідчує потребу термінової модернізації як вітчизняної системи, так і модифікації сприйняття молоді персоналом публічного управління та адміністрування на всіх рівнях системи управління державою з орієнтацією на впровадження в практику управління європейських законів, принципів і цінностей.

Тільки це забезпечить подолання наявних у чинній системі проблем правового, організаційно-функціонального та інституційного характеру для належного вирішення проблеми вдосконалення взаємин влади і молоді, яка, будучи ключем до майбутнього, вимагає змін у менталітеті і мисленні не тільки і не стільки в самої молоді, скільки в інших учасників процесу управління життєдіяльністю країни на будь-яких рівнях ієрархічної піраміди органів управління її життєдіяльності країни щодо потреби,



доцільності і обов'язку забезпечення участі професійно готових для такої діяльності молодих людей, які нині здобувають фах за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Тільки реальна участь молоді в розробленні та реалізації проєктів відновлення на загальнодержавному, галузевому, регіональному і територіальному рівнях (молодіжні ради, форуми, консультації), тільки присутність молодих і освічених лідерів в органах влади відкриють іншим молодим людям можливості для «формування порядку денного» у проєктах відновлення і модернізації країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Еволюція молодіжної політики: соціально-економічні аспекти становлення молоді як суб'єкта суспільного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12. Том 2 (282/2). 160-168.
2. Артеменко І.В. Взаємодія суб'єктів формування і реалізації молодіжної політики в Україні: вибір моделі. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. №1-2. 19-25. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/314/309>
3. Думчева А., О. та ін. Становище молоді в Україні. Аналітичний звіт, складений робочою групою ООН у справах молоді. UNITED NATIONS. UKRAINE. 2020. 79 с.
4. Єрмоленко І. В. Роль молоді у формуванні молодіжної політики в Україні: виклики та можливості. *ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Випуск 1(57) 2023. С. 78-82. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.1\(57\).280796](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.1(57).280796)
5. Івашова Л. М. Молодіжна політика в умовах турбулентності: досвід Європи та дороговкази для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 3 (46). 26-35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.4>
6. Розпорядження КМ України від 30 вересня 2024 р. №922-р. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>
7. Чернета С. Сучасні характеристики молоді як об'єкта та суб'єкта в системі соціальних послуг. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип. 1(6). 192-204. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(6\).2021.23418](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.23418)



УДК 35.08:17.022.1:061.1ЄС(477)

Олександр ЗАГУРСЬКИЙ,

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри права

імені академіка УАН о. Івана Луцького,

ЗВО «Університет Короля Данила»,

м. Івано-Франківськ, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ЕТИКИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Євроінтеграційний курс України, закріплений на конституційному рівні та підтверджений підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, передбачає глибоку трансформацію системи публічного управління відповідно до стандартів і принципів, усталених у державах-членах ЄС. Одним із ключових вимірів цієї трансформації є реформування етичної інфраструктури державної служби – сукупності нормативних, інституційних та культурних механізмів, що визначають поведінкові стандарти для осіб, уповноважених здійснювати публічні функції.

На сьогодні система європейських стандартів етики державної служби є багаторівневою та формується через кілька взаємодоповнювальних нормативних і методичних інструментів.

Фундаментальний рівень представлено документами Ради Європи, передусім Кодексом поведінки державних службовців (Рекомендація CM/Rec(2023)3), що визначає базові принципи: верховенство права та законність дій службовця; безсторонність і незалежність від партійних інтересів; пропорційність у здійсненні дискреційних повноважень; підзвітність та прозорість; повагу до людської гідності та прав громадян; ефективність і результативність.

Важливо наголосити, що сучасна редакція Рекомендації акцентує увагу на переході від реактивного (орієнтованого на виявлення і покарання порушень) до проактивного (орієнтованого на формування культури доброчесності) підходу до управління етикою.

Операційний рівень стандартів конкретизується через принципи Європейського адміністративного простору, розроблені спільно SIGMA та ОЕСР і адаптовані до умов країн-партнерів ЄС.



Ці принципи визначають інституційні мінімальні стандарти для етичної інфраструктури: наявність незалежного органу з питань доброчесності; обов'язкове декларування майна та інтересів з ефективною верифікацією; захист викривачів; ротація кадрів на корупційно ризикових посадах; обов'язкова етична підготовка службовців.

Галузевий рівень охоплює секторальні кодекси та рекомендації для окремих категорій службовців – від посадовців, відповідальних за публічні закупівлі, до дипломатичного персоналу та правоохоронців. Для України особливо актуальними є стандарти щодо антикорупційної перевірки при прийомі на службу та обмежень після припинення державної служби.

Аналіз нормативно-правової бази та практики правозастосування в Україні дозволяє діагностувати суперечливу картину: значний прогрес у формальному законодавчому врегулюванні поєднується з помітним відставанням у практичній реалізації стандартів.

До безперечних здобутків реформи варто віднести: ухвалення Закону України «Про запобігання корупції» та формування на його основі потужного Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) з широким мандатом у сфері декларування, конфлікту інтересів і моніторингу способу життя службовців; введення електронного декларування майна, що стало одним із найбільш розгалужених та публічних механізмів підзвітності в Європі; ухвалення Правил етичної поведінки державних службовців та призначення уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції в органах влади.

Водночас моніторинг Центру політичних студій та аналітики засвідчує низку системних прогалин [1].

По-перше, декларативний рівень норм суттєво випереджає рівень їх практичного дотримання, що свідчить про недостатню інтеріоризацію етичних стандартів у корпоративній культурі державної служби.

По-друге, інституційна незалежність доброчесних органів – передусім НАЗК та Вищого антикорупційного суду – зазнає тиску, що посилюється в умовах воєнного стану та концентрації владних повноважень.

По-третє, механізми захисту викривачів, попри законодавче закріплення, не забезпечують реального захисту осіб, які повідомляють про порушення.

На основі проведеного порівняльного аналізу досвіду країн Центральної та Східної Європи – передусім Польщі, Естонії та Чехії – автором розроблено трирівневу модель механізму імплементації



європейських стандартів етики державної служби в Україні, що враховує специфіку поточного воєнно-євроінтеграційного контексту.

Перший рівень – нормативний – передбачає завершення гармонізації законодавства про державну службу з вимогами *acquis communautaire*, зокрема в частині конкретизації обмежень для публічних службовців, запровадження обов’язкової перевірки доброчесності при зайнятті посад підвищеного корупційного ризику та забезпечення ефективних процедур захисту викривачів. Критично важливим є дотримання принципу «нейтральності реформи» щодо воєнного стану: відтермінування реформ через надзвичайні обставини є неприпустимим.

Другий рівень – інституційний – охоплює зміцнення спроможності та забезпечення реальної незалежності органів доброчесності, передусім НАЗК, Вищого антикорупційного суду та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. Авторська модель передбачає також запровадження практики «рівноправного партнерства» між державними органами та громадянським суспільством у здійсненні незалежного моніторингу дотримання етичних стандартів.

Третій рівень – культурно-освітній – є найскладнішим, проте водночас найважливішим з погляду сталості реформ. Він передбачає системну реформу програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців із включенням модулів прикладної етики та доброчесності, ротаційну практику стажувань у державних органах ЄС, а також формування інституту етичного лідерства – системи позитивних рольових моделей поведінки публічних службовців, що транслиються через комунікаційні кампанії та систему внутрішньовідомчих стандартів.

Аторський аналіз свідчить про те, що воєнний стан, у супереччю поширеному уявленню, не є виправданням для сповільнення реформ у сфері етики державної служби. Навпаки, підвищений суспільний запит на справедливість, ефективність і моральну якість урядування в умовах екзистенційної кризи формує унікальне вікно можливостей для реформ, яким Україна зобов’язана скористатися [2].

Тим не менше, ефективна імплементація стандартів етики державної служби не може бути зведена до технічного перенесення іноземних норм. Вона передбачає системну трансформацію трьох взаємопов’язаних компонентів: формального регулювання, інституційної спроможності і, що головне, ціннісно-культурного середовища.



Досвід держав ЦСЄ засвідчує, що першочергове реформування лише нормативного рівня без відповідних інституційних та культурних змін призводить до «нормативного фасадизму» – стану, за якого досконала письмова база не відповідає реальній управлінській практиці.

Таким чином, порівняльний аналіз засвідчує, що найефективнішою моделлю для України є гібридна, що поєднує нормативно-комплаєнсові механізми контролю з проактивним ціннісно-орієнтованим розвитком культури доброчесності. Перевага гібридної моделі полягає в її здатності забезпечити одночасну реактивну (виявлення і покарання порушень) та проактивну (превенція та ціннісна соціалізація) функції управління етикою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Центр політичних студій та аналітики. Моніторинг імплементації стандартів доброчесності в системі державної служби України: аналітична доповідь. Київ : ЦПСА, 2024. 98 с. URL: <https://cpsa.org.ua/publications/monitor-2024>. Дата звернення (21.05.2026).
2. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2023)3 of the Committee of Ministers to Member States on Codes of Conduct for Public Officials. Strasbourg : Council of Europe, 2023. URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680aacf1

УДК 331.108

Олександр КАЗЬМІН,

аспірант, комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»,
м. Дніпро, Україна

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Економічна безпека як інтегральне поняття є «сміисловою сукупністю» термінів, що в різні часи і в різних соціально-економічних умовах пропонують діячі науки, економіки, історії та інші, і включає спектр ресурсів, відносин і станів, які забезпечують максимальну реалізацію потенціалу регіону в тих або інших умовах, а також стійкий розвиток соціально-економічного стану регіону. Економічна безпека регіонів



забезпечує багато в чому національну безпеку держави, оскільки створює такий формат господарювання економічних суб'єктів, громадян, політичних структур і соціальних об'єктів, що здатний сформувавши потрібні умови для відбиття зовнішніх загроз і посилення внутрішніх ресурсних станів^о[1].

Своєю чергою, належний рівень забезпеченості і спроможності економічної безпеки досягається насамперед за рахунок кадрового складника, що визначається :

- а) характером людського потенціалу регіону/держави, умов і рівня його розвитку, підходами до його використання і відтворення;
- б) міграційною політикою регіону/держави, що також постає як чинник впливу на процеси управління внутрішнім кадровим потенціалом регіону/держави, так і інструментом формування людського потенціалу в цілому.

При цьому також можна виокремити окремі процеси, характерні для бізнес-середовища, соціальні явища і внутрішні/ зовнішні політичні процеси, що також беруть участь у забезпеченні кадрового потенціалу, будучи предметом або суб'єктом формування економічної безпеки регіону або держави.

Кадровий потенціал держави також можна розглядати як поняття інтегральне. На наш погляд, до нього варто включати не лише сукупність безпосередньо людських ресурсів, що є певною цінністю за рахунок потрібних на цей момент для розвитку країни компетенцій, досвіду, знань, навичок, а також здібностей їх реалізувати на практиці, але також [3]:

- сукупність умов, що створюються державою для формування і розвитку кадрового потенціалу: від освітнього середовища до інструментів підтримання бізнес-суб'єктів і, у цілому, економіки, соціальної сфери, рівень технологічного потенціалу (у тому числі, міграційна політика);
- сукупність взаємовідносин в правовій, соціальній, політичній, економічній і інших напрямках внутрішнього і зовнішнього середовища, що забезпечують динамічні процеси формування і розвитку кадрового потенціалу;
- сукупність базових характеристик регіону з погляду зародження кадрового потенціалу в контексті демографічних процесів, історичних аспектів, національних і культурних чинників та інше.

Відповідно, чинниками впливу в предметній галузі є економічні, демографічні, соціальні, техніко-технологічні та інші чинники. Проте якщо



піти від «розмитих» формулювань до більше конкретизованих аспектів, то серед параметрів, що безпосередньо впливають на становлення кадрового ресурсу конкретного регіону/ держави, можна виокремити такі [2]:

- рівень забезпеченості кадрами підприємств, об'єктів соціальної сфери і інших суб'єктів, що так чи інакше беруть участь у розвитку економіки регіону;

- міра відповідності цієї сукупності кадрових ресурсів внутрішнім і зовнішнім вимогам. Тут ідеться про потреби конкретних об'єктів (потреба в заповненні вакансій, вимоги до компетенцій та ін.), а також про вимоги зовнішнього середовища компаній – ринку, соціальної сфери, держави тощо, стосовно кадрів. Іншими словами, це оптимальне поєднання кількості і якості ресурсів;

- ефективність системи відтворення й підготовки кадрів як на рівні державних і муніципальних програм і інструментів, так і на рівні окремих суб'єктів соціально-економічної сфери.

Резюмуючи вищесказане, можна зробити такі висновки:

- українська економічна і соціальна сфера знаходяться на початку шляху кардинальних змін, актуалізованих трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища держави, зумовлених закономірними етапами розвитку суспільства і втручанням слабо прогнозованих явищ. Кадровий потенціал вимагає досить кардинальних заходів, спрямованих на його поліпшення з погляду кількісної оцінки і якісних характеристик. Демографічні процеси очікувано прогнозуються в негативному ключі, у зв'язку з чим потрібний пошук нових стратегічних і системних інструментів впливу;

- сучасна міграційна політика держави не справляється з вирішенням завдань зростання демографічного навантаження і не здатна привести до поліпшення показників якості кадрового потенціалу держави.

Відповідно, це створює додаткові загрози для економічної безпеки країни, оскільки регулювання міграційних потоків, у тому числі обмеження «витоку умів» за рубіж, вимагає значних фінансових, інтелектуальних і інших ресурсів;

- ринок праці слідом за міжнародним ринком кардинально перебудовується, що тягне за собою потребу трансформації поточних підходів до відтворення і підготовки кадрів [3].

Нині в державі ініційовано низку проєктів, спрямованих на розвиток цифрових компетенцій усіх категорій кадрів, проте важливо забезпечити



якісне «зчеплення» проєктних механізмів з інструментами кадрового розвитку корпорацій на локальному рівні, а також їх грамотну інтеграцію до механізмів організації структур соціальної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власюк О. С. Проблеми розбудови інноваційно-орієнтованої економіки України. *Стратегічна панорама*. 2015. №1. С. 58-66.
2. Дмитрієв І. Механізм державного регулювання розвитку трудового потенціалу регіону. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 115-119.
3. Тарасов С. С. Механізми формування інноваційної кадрової політики держави. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 19–20 квітня 2018 р. / за заг. Ред. В. П. Садкового. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2018. С.61-64

УДК 351:341.171(477:4-6ЄС)

Володимир КЛЮЦЕВСЬКИЙ,

кандидат наук з державного управління, доцент,
заступник голови Херсонської обласної
державної (військової) адміністрації,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (за сумісництвом),
м. Херсон, м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС

Актуальність обраної теми зумовлено об'єктивною потребою докорінної перебудови вітчизняної системи державного управління в межах фінального етапу переговорного процесу щодо вступу України до Європейського Союзу. На сучасному етапі (2026 рік) євроінтеграція перестала бути лише зовнішньополітичним вектором, перетворившись на внутрішній інструмент системної модернізації всіх інститутів влади.



Публічне управління та адміністрування нині постають «фундаментом», на якому базується здатність держави ефективно імплементувати право ЄС (Acquis Communautaire).

Особливої ваги в цьому контексті набуває питання цифрової стійкості та впровадження принципів належного врядування. В умовах повоєнного відновлення та безпекових викликів, що тривають, цифровізація публічних послуг стає не просто питанням зручності, а й гарантією прозорості та підзвітності влади перед суспільством та міжнародними донорами. Стандартизація адміністративних процедур відповідно до регламентів ЄС (зокрема щодо захисту персональних даних та транскордонної ідентифікації) вимагає глибокого наукового осмислення та розроблення нових методологічних підходів.

Останнім часом до розгляду проблематики цифровізації державного управління зверталися Бобровський О. І. (розглядає еволюційних шлях і даліші можливості цифровізація державного управління) [1], Бойко Л. В. (описує пріоритети, принципи та кращі практики цифровізація державного управління в країнах ЄС) [2], Дворніченко А. С. (досліджує цифровізацію публічної політики в системі державного управління [3] та ін.

Водночас невідповідність окремих ланок державного апарату динамічним вимогам цифровізації та стандартам SIGMA створює ризики гальмування інтеграційних процесів.

Таким чином, дослідження механізмів адаптації публічного адміністрування до європейських норм є критично важливим для забезпечення сталого розвитку держави, підвищення довіри громадян до владних інституцій та успішного завершення трансформації України на повноправного члена європейської спільноти. Потреба в гармонізації національного законодавства з європейським адміністративним простором визначає високу практичну значущість нашого дослідження.

Попри значні успіхи цифровізації, ключовою проблемою залишається інституційна розривність між інноваційними сервісами та застарілою нормативно-правовою базою публічного управління. Процес євроінтеграції вимагає не лише технічного оновлення, а й повної гармонізації адміністративних процедур із регламентами ЄС. Потребує вирішення питання, як забезпечити стійкість державних інституцій та професійну готовність державних службовців до роботи в умовах єдиного європейського адміністративного простору.



Теоретичний фундамент нашого дослідження базується на концепції «Європейського адміністративного простору» (EAS), що розглядається як сукупність спільних стандартів та принципів організації публічної влади. Провідне місце посідає доктрина належного врядування, що включає принципи прозорості, підзвітності та верховенства права. Теоретичне осмислення цих категорій у працях вітчизняних та зарубіжних вчених дозволяє визначити публічне управління не як механічний апарат примусу, а як сервісно-орієнтовану систему.

Важливим аспектом є теорія нового публічного менеджменту (New Public Management), що в умовах цифровізації трансформується у концепцію Digital Era Governance (DEG). Остання передбачає реінтеграцію послуг навколо потреб громадянина та масштабну диджиталізацію адміністративних процесів. Теоретичний дискурс також охоплює аналіз стандартів SIGMA, що визначають критерії ефективності державної служби. У контексті євроінтеграції науковий інтерес зміщується до вивчення механізмів адаптації національного законодавства до *Acquis Communautaire*. Теоретичне обґрунтування потребує і концепт «цифрового суверенітету», що в умовах глобальних викликів стає невід’ємним складником спроможності держави ефективно виконувати свої функції в межах інтеграційних об’єднань.

Першочерговим завданням практики державного управління в Україні є гармонізація адміністративної процедури із загальноєвропейськими стандартами. Це передбачає не лише ухвалення законів, а й їх реальну імплементацію через автоматизацію ухвалення рішень, що мінімізує суб’єктивізм чиновника. Ключовим положенням є перехід до моделі «Government as a Platform», де держава створює цифрову екосистему, а бізнес і громадяни інтегруються в неї через відкриті API та захищені протоколи обміну даними (Trembita тощо).

Другим аспектом цього процесу є впровадження системи професійної сертифікації державних службовців за стандартами ЄС. Публічне управління потребує фахівців, здатних працювати з європейськими структурними фондами та здійснювати моніторинг політик за методикою SIGMA. Це включає реформу системи оплати праці та впровадження KPI, орієнтованих на результат, а не на процес.

Зрештою, критично важливим є забезпечення інтероперабельності. Українські реєстри мають стати частиною єдиної європейської мережі, що дозволить громадянам безперешкодно отримувати послуги в будь-якій



країні ЄС (принцип «Once Only»). Крім того, потребує впровадження механізм цифрової партисипації, де громадяни через електронні інструменти беруть реальну участь у формуванні державної політики та контролі за використанням коштів на відновлення, що є маркером зрілості демократичних інституцій.

Підсумовуючи, можна констатувати, що євроінтеграційний поступ України безпосередньо залежить від здатності системи публічного управління до адаптивної трансформації. Основним вектором змін є перехід від застарілих бюрократичних моделей до сервісно-орієнтованого цифрового врядування. Установлено, що цифровізація є не лише інструментом оптимізації, а й запобіжником корупційних ризиків та засобом забезпечення прозорості в процесі повоєнного відновлення. Доведено, що успішна інтеграція до європейського адміністративного простору потребує повної гармонізації законодавства із принципами належного врядування та стандартами SIGMA. Ключовими чинниками успіху є впровадження інтегрованості державних реєстрів, реформа державної служби та розвиток інструментів електронної демократії. Лише за умови комплексної інституційної модернізації Україна зможе забезпечити високу якість публічних послуг, що відповідатиме статусу повноправного члена Європейського Союзу.

Перспективи дальших наших розвідок полягають у детальному вивченні алгоритмізації публічного права та впровадження штучного інтелекту в адміністрування. Особливої уваги потребує аналіз механізмів кібербезпеки в межах спільного цифрового простору ЄС. Науковий інтерес також становить розроблення моделей муніципального менеджменту, здатних ефективно оперувати європейськими структурними фондами в умовах децентралізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровський О. І. Цифровізація державного управління: еволюційних шлях і подальші можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 1. С. 3-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tnvpua_2024_1_3 (дата звернення: 11.05.2026).
2. Бойко Л. В. Цифровізація державного управління в країнах ЄС: пріоритети, принципи, кращі практики. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 8. С. 55-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2024_8_8 (дата звернення: 11.05.2026).



3. Дворніченко А. С. Цифровізація публічної політики в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 6. С. 22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2024_6_5 (дата звернення: 11.05.2026).

УДК 336.22:339.923(4-6ЄС)(477)

Володимир КНИГИНИЦЬКИЙ,

головний державний інспектор
відділу трансфертного ціноутворення
Головного управління ДПС
в Івано-Франківській області,
м. Івано-Франківськ, Україна

КІК-ПРАВИЛА В ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇЇ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄС

Податкова система – сукупність загальнодержавних та місцевих податків і зборів, що справляються в установленому законодавством порядку. У більш широкому розумінні податкова система подається як регламентована нормами фінансового права, закріпленими в законах та інших нормативно-правових актах з питань оподаткування, сукупність податкових відносин, які опосередковуються фінансовими органами, що забезпечують адміністрування податків, і проявляються в конкретних формах оподаткування [3].

Головною метою системи оподаткування є акумулювання податкових платежів та формування на цій основі доходної частини бюджету щодо фінансового забезпечення державою завдань економічної та соціальної політики. Результатом функціонування системи оподаткування є не тільки наповнення доходної частини бюджету, а також створення сприятливого інвестиційного клімату в країні, стимулювання розвитку пріоритетних галузей економіки, перерозподіл доходів між різними категоріями населення та багато іншого. Система оподаткування прямо чи опосередковано впливає практично на всі сфери суспільного життя як держави в цілому, так і окремої людини [1].

На своєму шляху до євроінтеграції Україна поступово гармонізує своє податкове законодавство з нормами ЄС, посилюючи контроль, прозорість та ефективність у сфері оподаткування міжнародного прибутку. Одним із



таких інструментів для посилення контролю є впровадження правил контрольованих іноземних компаній в українській податковій системі.

Контрольованою іноземною компанією визнається будь-яка юридична особа, зареєстрована в іноземній державі або території, яка визнається такою, що знаходиться під контролем фізичної особи-резидента України або юридичної особи-резидента України відповідно до правил, визначених Податковим кодексом України [4].

КІК – це компанія, яку створено за кордоном за законодавством іншої країни та яка не є резидентом України, але цією компанією юридично або фактично володіє резидент України. Використання з боку вітчизняного бізнесу компаній, зареєстрованих не на території України, є досить поширеним явищем, особливо серед суб'єктів господарювання, що надають послуги переважно іноземним замовникам. При цьому використовуються як компанії, зареєстровані в низькоподаткових юрисдикціях, так і компанії з місцем реєстрації в розвинених країнах Європи. Цей факт пояснюється тим, що призначенням таких компаній є не тільки оптимізація податкового навантаження та можливість не сплачувати податок з доходів фізичних осіб та/або податок на прибуток в Україні, але й можливість побудови ефективної схеми фінансових потоків, що дозволяє оминати надто зарегульовані правила валютного контролю та фінансового моніторингу в Україні і таким чином – оперативно розпоряджатися власними коштами відповідно до своїх господарських потреб.

Правила оподаткування КІК у системі оподаткування України є новим і важливим інструментом фіскального контролю, запровадженим з метою протидії виведення прибутків з-під оподаткування в Україні, а також гармонізації податкового законодавства України відповідно до вимог ЄС.

Таким чином, правила КІК в українській податковій системі є не просто юридичним нововведенням, а стратегічним інструментом для боротьби з ухиленням від сплати податків, що зміцнює національну економіку та наближує чинне законодавство до вимог ЄС.

Ознаками наближення системи оподаткування України до стандартів Європейського Союзу щодо оподаткування прибутку контрольованих іноземних компаній (КІК) є:

- запровадження правил КІК (Україна імплементувала КІК 2020 року, що є однією із ключових вимог Плану дій BEPS;
- базового міжнародного стандарту, що підтримує і ЄС);



- розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників (власники КІК повинні повідомляти податкові органи про структуру володіння, що узгоджується з підходами ЄС до прозорості податкових структур);
- оподаткування прибутку КІК у юрисдикції особи, яка контролює (як і в багатьох країнах ЄС, в Україні прибуток КІК підлягає оподаткуванню в країні президенства особи, яка її контролює. Це відповідає принципу «податкової справедливості»);
- визначення низькоподаткових юрисдикцій (Україна формує власний список юрисдикцій із зниженим оподаткуванням, що аналогічно практикам ЄС, які регулярно публікують «чорні списки»;
- правила економічної присутності (українські правила КІК зобов'язують мати економічну присутність для уникнення оподаткування
 - це також одна із ключових вимог до міжнародних структур);
 - розширення обміну податковою інформацією (Україна долучилася до Автоматичного обміну податковою інформацією (CRS), забезпечує відповідність європейським стандартам щодо контролю за доходами за кордоном) [2].

Отже, впровадження КІК-правил допоможе забезпечити податкову та фінансову безпеку України, дасть можливість зробити її не такою вразливою до офшорних схем великих бізнес груп України, що дозволить капіталу зберігатись у тій юрисдикції, де його було створено, а також це буде ще одним кроком для того, щоб податкове законодавство України відповідало норм ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З. Податкова система України: інституціонально-функціональна структура та шляхи модернізації. *Економічний дискурс*. 2018. № (2). С. 15–24.
2. Гуцаленко А. В. Контрольовані іноземні компанії – новий платник податку на прибуток в системі оподаткування України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9/2025. ЕКОНОМІЧНА НАУКА. С. 48-53.
3. Податкова система: Навчальний посібник / [Волохова І. С., Дубовик О. Ю., Слатвінська М. О. та ін.]; за заг. Ред. І. С. Волохової, О. Ю. Дубовик. – Харків: Видавництво «Діса плюс», 2019. 402 с.
4. Податковий кодекс України № 2755-VI від 2.12.2010 р. // Офіційний вісник України. 2010. № 92.



УДК 35.08:005.95/.96(4-6ЄС)(477)

Наталія НОВГОРОДСЬКА,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Міжрегіональна академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ЄС: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Війна в Україні висвітлила чимало проблем в організації життєдіяльності держави та суспільства, зокрема чи не найголовнішою з яких є гостра недостатність кваліфікованих високопрофесійних кадрів на всіх рівнях державного управління та місцевого самоврядування. Між тим, розвинені держави розглядають кадровий ресурс системи державної служби не лише як адміністративну одиницю, а як стратегічний актив, що має вирішальний вплив на ефективність функціонування державної служби та стійкість демократичних інститутів у державі. Формування належного рівня та розвитку професійного потенціалу кадрового складу систем публічного врядування в Європі отримало своє втілення в інституті професіоналізації, що вибудовується як багаторівневий, тривалий і внутрішньо інтегрований процес, у межах якого сходяться нормативні стандарти державної служби, процедурно чітко організовані механізми управління людськими ресурсами та культурно-ціннісні засади відповідальності й доброчесності. У контексті концепції «належного врядування» саме інститут професіоналізації постає основним механізмом розвитку професійного потенціалу кадрового складу систем державної служби, утворюючи каркас адміністративної спроможності цих систем. Енора Паларік, Нік Тейс та Герард Гаммершмід у своєму порівняльному дослідженні характеристик публічного адміністрування в країнах ЄС, у цьому контексті наголошують, що «професіоналізація державної служби є не просто технічним процесом підвищення кваліфікації, а фундаментальною трансформацією організаційної культури та управлінських практик, спрямованою на створення меритократичної системи публічного управління»[4].

Для України, що конституційно закріпила своє прагнення європейської інтеграції, цей процес набуває особливої актуальності, оскільки саме від якості публічного адміністрування залежить успішність



імплементатії євроінтеграційних норм та стандартів. Як зазначають О.Васильєва, Н. Васильєва та С. Приліпко, професіоналізація публічної служби розглядається як одне з першочергових завдань, оскільки «від рівня професійної компетентності керівних кадрів органів публічної влади передусім залежить ефективність функціонування підпорядкованих їм структур, здатність запроваджувати інституційні зміни та реалізовувати програми розвитку Української держави, успіх реалізації розпочатих в Україні реформ» [1, с. 22].

Варто зазначити, що сутність професіоналізації в розвинених країнах пов'язується не лише з набуттям компетентностей, а з інституційним перетворенням цих компетентностей на правила гри, що керують кар'єрними рішеннями і ресурсними пріоритетами, завдяки чому кадрові практики перестають бути «внутрішньою справою персоналу» і стають важелями стратегічного управління. У цьому полягає глибинний нормативний сенс феномену: професіоналізація стабілізує очікування, знижує транзакційні витрати політичних ротацій і підтримує неперервність надання послуг, не допускаючи, щоб компетентні провали руйнували довіру до органів влади.

У межах Європейського Союзу історично сформувалося кілька ключових моделей професіоналізації кадрового складу систем публічного управління та адміністрування, кожна із яких має свої особливості, переваги та виклики. На нашу думку, варто виокремити такі моделі: класичну континентальну, англосаксонську, скандинавську, середземноморську та центральноєвропейську, що в реальній адміністративній практиці комбінуються залежно від історичних традицій, інституційних налаштувань і стратегічних пріоритетів у такі три системні групи: кар'єрно-правову (класична континентальна), позиційно-ринкову (англосаксонська та центральноєвропейська) й децентралізовано-мережеву (скандинавська та середземноморська).

При цьому кар'єрно-правовий підхід забезпечує стабільність, неупередженість і глибоку процедурну пам'ять корпусу державної служби завдяки централізованим школам, стандартизованим іспитам і чітко окресленим кар'єрним щаблям, хоча інколи поступається швидкістю оновлення компетентностей. Ця модель характеризується високим рівнем формалізації процесів професійного розвитку, наявністю спеціалізованих навчальних закладів для підготовки державних службовців, таких як Національна школа адміністрації у Франції або Федеральна академія



публічного адміністрування в Німеччині, що забезпечують уніфіковану підготовку управлінських кадрів для всіх рівнів державного управління. При цьому «навчання державних службовців у Франції – від вступу до навчального закладу до закінчення службової діяльності – має неперервний характер, а це є не тільки засобом соціального зростання, але й інструментом модернізації державної служби» [3, с. 143].

Німецький варіант цієї моделі, навпаки, робить акцент на професійній спеціалізації та юридичній підготовці державних службовців, що характеризується чіткою структурованістю, високими вимогами до формальної кваліфікації, сильною пов'язаністю з принципом верховенства права, та забезпечує передбачуваність та законність дій публічної адміністрації [5, с. 78].

Позиційно-ринковий підхід, представлений насамперед у Великій Британії та Ірландії, розширює горизонти найму, надає ваги контрактним практикам й управлінню результативністю, передбачає залучення зовнішньої експертизи, проте потребує витончених запобіжників від політичної волатильності добору та ризику «коротких» контрактних горизонтів. У цій моделі «чинну систему прийому, навчання і просування держслужбовців націлено на підготовку професійного управління широкого профілю, так званих «джеренералістів». Наразі близько 25% урядовців в Англії – це фахівці в галузі права, економіки, політики, науки і техніки. Вони ж складають близько 60% керівників всіх рівнів держапарату» [3, с. 144]. Особливістю такої моделі є акцент на розвитку управлінських компетентностей та лідерських якостей, при цьому спеціалізовані знання розглядаються як вторинні порівняно з загальними управлінськими навичками, що дозволяє забезпечувати мобільність кадрів між публічним та приватним секторами.

Децентралізовано-мережевий підхід функціонує в країнах Північної Європи, поєднує елементи кар'єрної та позиційної систем, створюючи унікальну гібридну мережеву модель, що характеризується високим рівнем децентралізації та автономії державних органів у питаннях управління персоналом. При цьому «основний склад вищого і середнього адміністративного персоналу не залежить від політичної орієнтації уряду, а тому є незмінним» [2, с. 93]. Сторожев Р., аналізуючи нову парадигму публічного лідерства в Північній Європі, робить наголос на тому, що «сучасний скандинавський керівник має поєднувати моральні цінності, відповідальність, комунікаційні навички, здатність до саморозвитку,



здатність до делегування повноважень, транспарентність (прозорість і відкритість) та трансформаційне співробітництво, що зумовлюють новий стиль розвитку лідерства» [2, с. 92]. Цей підхід підносить роль агентств, регуляторів і спеціалізованих установ, що, маючи обмежені «тверді» повноваження, вибудовують авторитет через знання, відкриті консультації, репутацію та публічну комунікацію, завдяки чому перетворюють експертизу на джерело легітимності рішень та на інструмент стабілізації очікувань.

Узагальнюючи наведений вище огляд моделей, можемо зробити висновок, що ключовим наслідком вибору тієї чи іншої моделі стає організація «точок входу» на державну службу, механіки ротацій і вимоги до керівного корпусу: у кар'єрних системах вагомішими є загальнонаціональні школи й міжвідомчі академії, у позиційних – гнучкі конкурси та індивідуальні контракти із сильною лінією управління результатами, у мережевих – спеціалізовані агентства й проєктні офіси, що акумулюють знання та поширюють стандарти через мережі практиків; у всіх трьох випадках професіоналізація мислиться як спосіб з'єднати компетентнісні вимоги з реальними викликами політик і сервісів, і саме від того, як країна сконструює цей місток, залежить, чи стане освіта двигуном змін, чи залишиться «ритуалом» підтримання формальної відповідності.

Оцінюючи доцільність орієнтації на ті чи інші форми й моделі організації систем професіоналізації кадрового складу системи публічного управління та адміністрування для України, яка синхронно здійснює повоєнне відновлення й правове наближення до ЄС, можемо стверджувати, що найбільш релевантною тут виглядає гібридизація: кар'єрно-правові запобіжники зберігають неупередженість і стабільність корпусу, позиційна гнучкість забезпечує швидке залучення дефіцитної експертизи на ключові позиції, а мережево-підприємницькі практики підсилюють роль агентств та міжінституційних платформ, що вміють легітимувати складні рішення через відкриті дані, консультації та доказову комунікацію; така комбінація дає змогу одночасно підвищувати якість сервісів і зменшувати ризики адміністративної інерції, яка традиційно гальмує модернізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного*



управління при Президентові України. 2020. Вип. 1. С. 18–25. DOI 10.36.030/2664-3618-2020-1-18-25

2. Сторожев Р. Тенденції розвитку лідерства в скандинавських країнах: досвід для України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 5. С. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.15421/152097>

3. Татоян Д., Коломоєць Т. Досвід європейських країн у підготовці та підвищенні професіоналізму публічних службовців. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 2-3. С. 140-145. DOI <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.028>

4. Palaric, E., Thijs, N. and Hammerschmid, G. A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28. *Publications Office of the European Union*, 2, 2018. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-beld-01aa75ed71a1/language-en>

5. Perry J.L., Christensen R.K. *Handbook of Public Administration*. John Wiley & Sons, 2022. 498 p.

УДК 351:330.341.1

Олег ОЛІЙНИК,

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

УЧАСТЬ МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ У РОЗВИТКУ КОНСОЛІДОВАНОЇ ДЕМОКРАТІЇ: КЕЙС ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Запровадження європейських стандартів публічної служби – це не просто важливий крок, а справжній переломний момент на шляху до створення правової держави, де права людини та верховенство права стануть реальними пріоритетами держави. Україна має всі можливості для успішного проходження цього шляху, забезпечуючи своїм громадянам високий рівень життя та зміцнюючи свої позиції на міжнародній арені. Курс України на європейську інтеграцію визначає нові перспективи в державному управлінні, особливо в реформуванні публічної служби. Цей курс продиктовано бажанням стати частиною європейської спільноти, що відкриває двері для нових можливостей в економічному та соціальному



розвитку, а також вимагає відповідності високим стандартам європейського управління. Європейська інтеграція вимагає від України адаптації своєї публічної служби до європейських норм і принципів, таких як доброчесне управління, прозорість, підзвітність й ефективність. Такий процес включає в себе впровадження нових стандартів, що мають на меті модернізувати організаційну структуру публічної служби, оптимізувати управлінські процеси та підвищити рівень професіоналізму і відповідальності серед державних службовців. Реформи передбачають не тільки оновлення організаційної структури, але й удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації, а також удосконалення правового регулювання публічної служби [2]. Це створює основу для сучасного, ефективного управління, що відповідає європейським стандартам і підвищує довіру громадян до держави. Європейські стандарти публічної служби не лише акцентують увагу на впровадженні сучасних інформаційних технологій, але й відкривають нові горизонти для комунікації між державними органами та громадянами. Це дозволяє значно підвищити ефективність зв'язку, спростити доступ до публічних послуг і підняти загальний рівень обслуговування. Принципи децентралізації і місцевого самоврядування також відіграють ключову роль, оскільки вони роблять управління на місцях більш гнучким і ефективним.

Україні потрібно адаптувати своє законодавство та адміністративні практики до європейських норм [1]. Це передбачає не лише зміни в законодавстві, а й реформування управлінських підходів. Основна мета – досягти високих стандартів правової держави, де ключовими є принципи верховенства права, ефективності і незалежності виконавчої влади, як це закріплено в *acquis communautaire* ЄС.

Одним із найважливіших складників цих реформ є забезпечення прозорості та підзвітності в публічному секторі, а також підвищення професіоналізму. Незалежність судової влади є фундаментально важливою, і європейські стандарти акцентують увагу на тому, що вона повинна бути захищена не лише на рівні законодавства, але й на практиці через ефективне самоврядування та зменшення впливу виконавчої влади. В Україні ці європейські практики поступово впроваджуються через різноманітні проєкти, такі як «Підтримка реформ у сфері юстиції». Ці ініціативи сприяють зміцненню верховенства права, поліпшенню прозорості та вдосконаленню управління в публічній службі [1]. Змінюючи підходи та стандарти, ці проєкти спрямовано на формування публічної служби, що не



тільки відповідає європейським критеріям, але й забезпечує захист прав громадян та ефективне управління на державному рівні.

Адаптація європейських стандартів у сфері публічної служби – це не просто важливий, а вкрай потрібний крок для інтеграції України до європейського правового та адміністративного простору. Такий процес має величезне значення для формування демократичної та правової держави.

Європейська інтеграція України передбачає глибокі й системні реформи в усіх аспектах державного управління, і публічна служба посідає тут одне із найважливіших місць. Європейські стандарти публічної служби ґрунтуються на ключових принципах правової держави: підзвітності, прозорості, професіоналізму та незалежності державних інститутів. Перехід до цих стандартів у контексті України є критичним етапом на шляху до створення ефективної, сучасної та орієнтованої на громадян публічної адміністрації. Це не лише поліпшить якість державного управління, але й зміцнить довіру громадян до держави, наближаючи Україну до європейських стандартів життя та управління.

Запровадження європейських стандартів у публічну службу України є справжнім проривом на шляху до створення сучасної, ефективної та прозорої системи державного управління, не просто технічний або адміністративний процес, а глибокий стратегічний крок, що відбиває наше прагнення відповідати найвищим міжнародним стандартам і забезпечити справжні зміни в житті громадян. Європейські стандарти несуть у собі не тільки вимоги до законодавства чи управлінських практик, але й надихають на створення системи, у центрі якої стоїть людина [1]. Вони сприяють формуванню управлінської культури, орієнтованої на відкритість, підзвітність і професіоналізм, що відповідає сучасним викликам та очікуванням суспільства. Інтеграція цих стандартів допоможе Україні побудувати систему, де державне управління стане не тільки більш ефективним, але й прозорим і доступним для кожного громадянина. Це означає, що ми зможемо забезпечити кращу якість публічних послуг, зменшити рівень корупції та підвищити довіру до державних інститутів. Змінюючи підходи до управління та впроваджуючи нові технології, ми не лише адаптуємося до сучасних вимог, але й стаємо частиною великої європейської спільноти, що підтримує високі стандарти і демократичні цінності, стратегічно важливий крок, який дозволяє Україні рухатися вперед, відповідати потребам часу і забезпечити успішний розвиток у межах європейської інтеграції.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Burmester, I., & Morar, Ștefan. The role of external interference in the 343pprox.343tion343n of EU integration: Russian influence and the 2024 referendum in Moldova. *Journal of European Integration*, 2026, 48(2), 329–350. <https://doi.org/10.1080/07036337.2026.2616341>.
2. Shyrokykh, K., & Winzen, T. International actors and democracy protection: preventing the spread of illiberal legislation in Eastern Europe and Central Asia. *Democratization*. 2025. 32(7). 1774–1796. <https://doi.org/10.1080/13510347.2025.2461463>.

316.346.2:351.82(477)

Марія ОРИЩИНА,

магістр публічного управління та адміністрування,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

ІНДЕКС ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Гендерна рівність у сучасному суспільстві означає не лише забезпечення рівних прав жінок і чоловіків, а й створення рівних можливостей у сферах освіти, працевлаштування, політичного представництва, доступу до ресурсів та участі в ухваленні рішень. У цьому контексті гендерна рівність постає важливою передумовою сталого розвитку, економічної стабільності та ефективного функціонування демократичних інституцій.

Для України як держави-кандидата на вступ до Європейського Союзу адаптація до стандартів у сфері гендерної рівності є потрібною умовою євроінтеграційного процесу. Це, зокрема, визначено в Звіті Європейської Комісії щодо прогресу України в межах Пакета розширення 2025 року. У документі зазначено, що правові та інституційні засади забезпечення гендерної рівності та протидії гендерно зумовленому насильству в Україні загалом сформовано. Водночас Європейська Комісія наголошує на потребі забезпечення ефективного впровадження законодавства, а також реалізації відповідних політик і планів дій, особливо на місцевому рівні [1].

У цьому контексті особливого значення набуває використання механізмів та інструментів, що застосовуються в європейських країнах для



оцінювання ефективності політики у сфері гендерної рівності. Європейський досвід демонструє, що системний моніторинг гендерних показників дозволяє не лише фіксувати наявні диспропорції, а й формувати більш обґрунтовані управлінські рішення та визначати пріоритетні напрями державного втручання. Саме тому в країнах ЄС питання вимірювання гендерної рівності давно стало складником системи державного управління та стратегічного планування [2].

Одним із ключових інструментів такого оцінювання є Індекс гендерної рівності, який щороку розраховується Європейським інститутом гендерної рівності (EIGE). Індекс є комплексним аналітичним інструментом оцінювання стану забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у різних сферах суспільного життя. Для держав-членів ЄС цей інструмент уже тривалий час використовується як основа для формування та коригування державної політики, оскільки дозволяє не лише оцінювати рівень досягнутого прогресу, а й виявляти проблемні сфери та готувати стратегічні рішення. Крім того, Індекс сприяє підвищенню видимості гендерних диспропорцій і створює аналітичне підґрунтя для стратегічного планування та розподілу ресурсів [2].

У 2024-2025 роках Індекс гендерної рівності вперше було розраховано для України. Водночас Україна стала першою державою, що здійснила таке оцінювання в умовах активної фази війни. Це свідчить не лише про прагнення держави до наближення до європейських стандартів у сфері забезпечення гендерної рівності, а й про усвідомлення потреби збереження та інституційного закріплення досягнень, сформованих ще до початку повномасштабного вторгнення. У цьому контексті Індекс постає не лише інструментом виконання міжнародних зобов'язань України, а й важливим елементом процесу відновлення, що дозволяє формувати державну політику на основі доказових даних та актуальних потреб суспільства.

Індекс гендерної рівності охоплює шість ключових сфер (доменів), що є визначальними для формування державної гендерної політики: «Робота», «Гроші», «Знання», «Час», «Влада» та «Здоров'я». Кожен із доменів поділяється на окремі субдомени, що віддзеркалюють конкретні аспекти гендерної нерівності та дозволяють здійснювати більш детальний аналіз наявних гендерних розривів. Основою для розрахунку Індексу є система первинних статистичних показників, що характеризують рівень доступу жінок і чоловіків до ресурсів, можливостей та благ у різних сферах суспільного життя [3].



Результати українського Індексу станом на 2024 рік засвідчили наявність позитивних тенденцій, так і збереження стійких гендерних дисбалансів у різних сферах суспільного життя. Загальний показник України становить 61,4 бала, що лише на 8,8 бала нижче за середній показник серед 27 держав-членів ЄС. За цим результатом Україна посідає 20-те місце серед країн ЄС+Україна, демонструючи найближчі до середньоєвропейських показники у сферах здоров'я, грошей і часу. Високий результат Україна демонструє у домені «Час», де її показник перевищує середній рівень ЄС завдяки активній залученості жінок і чоловіків до благодійної та волонтерської діяльності [4; 5].

Такі результати свідчать про те, що, попри виклики повномасштабної війни, Україна зберігає поступ у сфері забезпечення гендерної рівності та продовжує наближення до європейських підходів у формуванні державної політики. Отримані дані також нагошують на важливості системного впровадження гендерно чутливих підходів до процесів відновлення, публічного управління та суспільного розвитку.

Водночас результати Індексу засвідчили наявність сфер, у яких гендерні диспропорції залишаються найбільш вираженими та потребують посиленої уваги з боку державної політики. Найбільший гендерний дисбаланс зафіксовано в домені «Влада», показник якого становить лише 38,7 бала, що на 20,4 бала нижче за середньоєвропейський рівень. Це свідчить про недостатній рівень участі жінок у процесах ухвалення рішень, політичному представництві та системі управління, а також про збереження структурних бар'єрів, що обмежують рівний доступ жінок і чоловіків до керівних посад [4].

Загалом, отримані статистичні дані дозволили не лише оцінити поточний стан забезпечення гендерної рівності в Україні, а й визначити сфери, у яких державна політика потребує вдосконалення та додаткових механізмів реагування. У цьому контексті Індекс гендерної рівності постає для органів державної влади важливим аналітичним інструментом, що забезпечує формування більш обґрунтованих, доказових і цілеспрямованих державних політик, спрямованих на скорочення гендерних розривів та забезпечення рівних можливостей у всіх сферах суспільного життя.

Актуальним для України залишається питання не лише розрахунку Індексу, а й його дальшої інституціоналізації та практичного використання у процесах формування й реалізації державної політики. Попри те, що Індекс уже створює комплексне аналітичне бачення стану забезпечення



рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, важливим завданням є інтеграція його результатів до системи державного управління та стратегічного планування.

Досвід країн ЄС демонструє, що ефективне забезпечення гендерної рівності можливе за умови поєднання кількох чинників: системного вимірювання гендерних розривів, стратегічного планування, інституційної підтримки та інтеграції міжнародних стандартів до національної політики. Показовим є приклад Литви, де гендерну рівність визначено горизонтальним принципом Національної програми розвитку на 2021-2030 роки. Це означає, що всі державні політики та стратегії мають ураховувати принцип рівних можливостей незалежно від статі, національності чи інших характеристик. Водночас Швеція сформувала одну із найбільш інституційно розвинених моделей гендерної політики, створивши спеціалізоване агентство з питань гендерної рівності, що координує реалізацію відповідних політик у різних сферах суспільного життя. Такий підхід забезпечує системність державної політики, ефективну міжвідомчу взаємодію та моніторинг результатів на національному й місцевому рівнях. Крім того, гендерна рівність є одним із пріоритетів зовнішньої політики Швеції, що свідчить про інтеграцію цього принципу до всіх напрямків державного управління [5].

Використання Індексу сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів державної влади, забезпечує доступ до об'єктивних даних для формування політик і водночас посилює спроможність держави виконувати європейські стандарти у сфері гендерної рівності. Важливим є також соціально-економічний вимір Індексу. Забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя позитивно впливає на економічний розвиток, сприяє розширенню ринку праці, підвищенню продуктивності та зміцненню соціальної стійкості держави. У цьому контексті гендерна рівність розглядається не лише як питання забезпечення прав людини, а і як важлива передумова сталого розвитку та ефективного державного управління.

Отже, Індекс гендерної рівності в Україні має значний аналітичний потенціал для формування сучасної публічної політики. Адаптація методології Індексу до національного контексту робить цей інструмент релевантним для оцінювання українських реалій, а його дальша інституціоналізація та інтеграція до системи державного стратегічного



планування можуть стати важливими механізмами забезпечення гендерної рівності на національному та місцевому рівнях.

Для того щоб Індекс став дієвим аналітичним інструментом у формуванні державної політики, Україні важливо забезпечити його дальший розвиток та адаптацію до оновлених європейських підходів.

Насамперед доцільним є оновлення українського Індeksu відповідно до методології Європейського інституту гендерної рівності (EIGE), переглянутої 2025 року. Нова методологія враховує сучасні соціальні та економічні трансформації, зокрема вплив цифровізації, питання неоплачуваної доглядової праці, балансу між професійним і приватним життям, а також посилює фокус на індивідуальних вимірах нерівності [2]. Адаптація оновленої методології дозволить забезпечити більшу зіставність українських показників із даними держав-членів ЄС та підвищить аналітичну цінність Індeksu для процесів європейської інтеграції.

Важливим завданням також є забезпечення сталості процесу підготовки Індeksu в Україні. У країнах ЄС Індекс формується на регулярній основі та використовується як інструмент системного моніторингу прогресу. Для України доцільним є впровадження аналогічного підходу із регулярним оновленням показників та проведенням щорічного аналізу динаміки змін. Це дозволить не лише відстежувати прогрес у різних сферах суспільного життя, а й своєчасно коригувати державну політику відповідно до виявлених викликів і тенденцій.

Окремої уваги потребує посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері збирання, аналізу та використання гендерно чутливих даних. Ідеться як про розвиток системи гендерної статистики, так і про підвищення спроможності органів влади інтегрувати результати Індeksu до процесів розроблення державних політик, програм та стратегічних документів. Водночас важливим є поглиблення співпраці України з європейськими інституціями, зокрема Європейським інститутом гендерної рівності (EIGE) та Євростатом, що сприятиме гармонізації підходів до збирання й аналізу даних, а також впровадженню європейських практик використання гендерної статистики в системі державного управління.

У перспективі це сприятиме не лише виконанню європейських стандартів, а й формуванню більш інклюзивної, стійкої та демократичної моделі розвитку держави.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. Ukraine Progress Report within the 2025 EU Enlargement Package. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en#details
2. European Institute for Gender Equality. Gender Equality Index: Methodological report. 2025. URL: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-methodological-report>
3. Огай, М., Откидач, М., & Лукович, Т. (2025). Індекс гендерної рівності в Україні: методика розрахунку та основні результати. *Демографія та соціальна економіка*, 62 (4), 114–132. <https://doi.org/10.15407/dse2025.04.114>
4. Український жіночий фонд. Індекс гендерної рівності в Україні. 2025. Київ. URL: <https://uwf.org.ua/en/gender-equality-index/>
5. Український жіночий фонд. Індекс гендерної рівності. Чому для України це більше, ніж просто цифри. 2025. Київ. URL: <https://uwf.org.ua/indeks-gendernoyi-rivnosti-chomu-dlya-ukrayiny-cze-bilshe-nizh-prosto-czyfry/>

УДК 35.08:005.95/.96:327.39

Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Розвиток кадрового потенціалу публічної служби в сучасних умовах постає одним із ключових чинників трансформації системи публічного управління, оскільки саме людський капітал визначає здатність державних інституцій адаптуватися до глобалізаційних процесів, цифрових змін, кризових викликів та суспільних трансформацій. У ХХІ столітті ефективність держави дедалі більше залежить не лише від нормативно-правової бази чи рівня інституційної організації, а передусім від професійності, компетентності, адаптивності та інноваційності кадрів, які



здійснюють публічно-владні функції. Глобалізація формує нові вимоги до системи публічного управління, пов'язані з інтеграцією держав до світових економічних, політичних та інформаційних процесів, посиленням міжнародної конкуренції, потребою дотримання міжнародних стандартів управління, забезпеченням відкритості влади та впровадженням цифрових технологій. У цих умовах кадровий потенціал перетворюється на стратегічний ресурс державного розвитку.

Сутність кадрового потенціалу публічної служби доцільно розглядати як сукупність професійних, інтелектуальних, організаційних, морально-етичних та управлінських характеристик працівників органів публічної влади, які забезпечують реалізацію функцій держави та ефективність управлінських процесів. Кадровий потенціал включає не лише наявний рівень знань і компетентностей публічних службовців, але й можливості їх дальшого професійного розвитку, адаптації до нових умов, спроможність до стратегічного мислення, цифрової трансформації, управління змінами та взаємодії з громадянським суспільством. У сучасних умовах традиційна модель бюрократичного адміністрування поступово трансформується у модель сервісно-орієнтованого, інноваційного та людиноцентричного публічного управління, що потребує формування нових підходів до кадрової політики.

Глобалізаційні процеси суттєво впливають на розвиток системи публічного управління. Інтенсифікація міжнародної співпраці, інтеграція України до європейського політико-правового простору, розвиток цифрової економіки та інформаційного суспільства зумовлюють потребу модернізації механізмів управління людськими ресурсами в публічному секторі. Відбувається поступовий перехід від адміністративно-командної моделі кадрового забезпечення до концепції стратегічного управління людським капіталом. Такий підхід передбачає орієнтацію не лише на виконання функціональних обов'язків, але й на розвиток лідерського потенціалу, інноваційного мислення, комунікативних навичок, здатності до ухвалення рішень у кризових ситуаціях, а також забезпечення високих стандартів професійної етики.

Одним із визначальних напрямів розвитку кадрового потенціалу є професіоналізація публічної служби. У сучасних умовах професіоналізація розглядається як системний процес формування компетентного корпусу публічних службовців, здатних ефективно реалізовувати державну політику відповідно до принципів верховенства права, демократичного врядування,



відкритості та підзвітності. Важливого значення набуває компетентнісний підхід, що передбачає оцінювання не лише формального рівня освіти чи стажу роботи, а насамперед професійних компетентностей, управлінських навичок, здатності до аналітичної діяльності та ефективної комунікації. Компетентнісний підхід є основою сучасних моделей управління персоналом у країнах Європейського Союзу та поступово інтегрується до системи українського публічного управління.

Трансформація публічного управління в умовах глобалізації нерозривно пов'язана з цифровізацією управлінських процесів. Розвиток електронного урядування, цифрових платформ, систем штучного інтелекту та автоматизації адміністративних процедур формує нові вимоги до кадрового потенціалу. Публічні службовці повинні володіти цифровими компетентностями, навичками роботи з великими масивами даних, інформаційно-аналітичними технологіями, електронними сервісами та сучасними комунікаційними інструментами. Водночас цифрова трансформація створює потребу постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У сучасній системі публічного управління неперервний професійний розвиток стає не додатковим елементом, а обов'язковою умовою ефективного функціонування державного апарату.

Особливого значення набуває розвиток лідерського потенціалу у сфері публічного управління. Глобалізація супроводжується високим рівнем нестабільності, кризовими явищами, гібридними загрозами та швидкими соціально-економічними змінами. У таких умовах ефективно управління потребує не лише адміністрування, але й стратегічного лідерства, здатності формувати довгострокове бачення розвитку, забезпечувати координацію між інституціями, мотивувати персонал та підтримувати довіру суспільства до влади. Саме тому сучасна кадрова політика повинна орієнтуватися на формування управлінців нового типу, які здатні працювати в умовах невизначеності та швидких трансформацій.

Важливим чинником розвитку кадрового потенціалу є також забезпечення прозорості та доброчесності системи публічної служби. У глобалізованому світі зростають вимоги до підзвітності органів влади, боротьби з корупцією, дотримання етичних стандартів та забезпечення рівного доступу громадян до публічних послуг. Формування доброчесного кадрового корпусу є передумовою зміцнення інституційної спроможності держави та підвищення рівня суспільної довіри. У цьому контексті



важливого значення набувають механізми відкритого конкурсного відбору, прозорого оцінювання результатів службової діяльності, антикорупційного контролю та забезпечення професійної етики публічних службовців.

Окремої уваги потребує проблема мотивації та утримання висококваліфікованих кадрів у системі публічного управління. Глобалізація супроводжується посиленням конкуренції за людський капітал між державним і приватним секторами, а також між різними країнами. Недостатній рівень оплати праці, обмежені можливості професійного розвитку, бюрократизація управлінських процесів та низький рівень престижності публічної служби можуть призводити до відтоку кваліфікованих фахівців [1]. У зв'язку з цим актуальним є впровадження сучасних мотиваційних механізмів, розвиток системи кар'єрного зростання, створення умов для професійної самореалізації та забезпечення соціальних гарантій для публічних службовців.

Для України питання розвитку кадрового потенціалу публічного управління набуває особливої актуальності в умовах європейської інтеграції, цифрової трансформації держави та повоєнного відновлення. Сучасні виклики вимагають формування професійного, стійкого та інноваційного кадрового корпусу, здатного забезпечити реалізацію реформ, ефективне управління ресурсами, координацію міжнародної допомоги та відновлення державних інституцій. Значну роль у цьому процесі відіграє адаптація європейських стандартів публічної служби, розвиток партнерства між державою, освітніми установами та громадянським суспільством, а також модернізація системи професійної підготовки управлінських кадрів.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що розвиток кадрового потенціалу є фундаментальною основою трансформації публічного управління в умовах глобалізації. Саме людський капітал забезпечує інституційну стійкість держави, ефективність управлінських рішень, здатність до інноваційного розвитку та адаптації до глобальних викликів. У сучасних умовах кадрова політика повинна бути стратегічно орієнтованою, спрямованою на формування професійної, доброчесної, цифрово компетентної та лідерськи спроможної системи публічної служби, що відповідає міжнародним стандартам демократичного врядування та забезпечує ефективний розвиток держави й суспільства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пархоменко-Куцевіл О.І. Впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць*. 2025. Вип. 13. С. 85-92. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-85-92>

УДК 351.84:334.726(477):061.1

Андрій РАЙЦЕВ,

аспірант,

Запорізький національний університет,

м. Запоріжжя, Україна

РОЗБУДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДО СТАНДАРТІВ ЄС

Євроінтеграційний курс України, підтверджений наданням статусу кандидата на вступ до ЄС 2022 року, визначає потребу глибинної трансформації механізмів взаємодії між органами публічної влади та приватним сектором у соціальній сфері. В умовах повномасштабного військового вторгнення, зростання кількості осіб, що потребують соціальної підтримки, та скорочення бюджетних ресурсів залучення приватного бізнесу до соціального захисту населення набуває характеру стратегічної потреби [1].

Європейська модель публічно-приватного партнерства (далі – ППП) у соціальній сфері ґрунтується на парадигмі соціальних інвестицій, що розглядає соціальний захист не як пасивне перерозподільче навантаження на державний бюджет, а як стратегічне вкладення в людський капітал та соціальну згуртованість суспільства [2]. Інституційним втіленням цієї парадигми є Європейський стовп соціальних прав та відповідний План дій, що визначають стандарти доступності й якості соціальних послуг для держав – членів та кандидатів ЄС [5]. Аналіз імплементації директив Європейського стовпа соціальних прав засвідчує, що рівень інституційної спроможності органів публічної влади є одним із ключових предикторів успішності соціальних реформ [3].



В Україні розвиток інституту ППП у соціальній сфері залишається суттєво недорозвиненим. Попри ухвалення 2025 року нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство», що розширив коло публічних партнерів та запровадив нові фінансові інструменти, Європейська Комісія констатує наявність значних прогалин у його відповідності *acquis communautaire* [4]. Соціальна сфера при цьому залишається поза межами реальної практики ППП: закон не містить спеціальних норм щодо надання соціальних послуг, реабілітації ветеранів та соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб на засадах партнерства.

Системним чинником цього відставання є недостатня інституційна спроможність органів публічної влади. Більшість органів місцевого самоврядування в Україні не мають достатнього досвіду структурування ППП-угод у соціальному секторі, оцінки ризиків та моніторингу якості послуг, що надаються приватними операторами [2]. Це формує замкнене коло: відсутність успішних прецедентів стримує як публічних партнерів від ініціювання нових проєктів, так і приватний бізнес від входження до соціального сектору через високу регуляторну невизначеність.

Гар-аналіз української практики ППП у зіставленні з європейськими стандартами дозволяє виявити чотири системні розриви. По-перше, нормативно-правовий розрив – відсутність секторального законодавства, що регулює особливості ППП безпосередньо в соціальній сфері з урахуванням некомерційного характеру соціальних послуг. По-друге, інституційний розрив – брак компетентностей органів публічної влади у сферах управління соціальними ППП-проєктами, формування вимог до якості послуг та захисту прав їхніх отримувачів. По-третє, фінансовий розрив – нерозвиненість інструментів змішаного фінансування, соціальних облігацій та механізмів «оплати за результат», апробованих у державах – членах ЄС [2]. По-четверте, культурно-управлінський розрив – успадкована традиція розмежування державного і приватного як антагоністичних начал у соціальній сфері, що стримує формування рівноправного партнерства [7].

Досвід держав Центральної та Східної Європи переконливо свідчить, що подолання зазначених розривів потребує одночасності реформ у всіх вимірах, а не послідовного усунення окремих бар'єрів [3]. Для України це означає потребу реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів: ухвалення секторального законодавства щодо ППП у соціальній сфері; системної розбудови компетентностей органів публічної влади всіх рівнів у сфері управління соціальними ППП-проєктами; запровадження



диверсифікованих фінансових інструментів залучення приватних інвестицій; цілеспрямованого формування культури міжсекторального партнерства через систему стимулів та прозорих процедур [5], [7].

Таким чином, розбудова інституційної спроможності органів публічної влади є не допоміжним, а визначальним чинником успішної адаптації механізмів ППП у соціальному захисті населення до стандартів ЄС. Реалізація окреслених напрямів реформування створить потрібні передумови для наближення вітчизняної моделі соціального захисту до європейських стандартів та забезпечить стале підґрунтя для євроінтеграції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. Верховна Рада ухвалила законопроект №7508 про публічно-приватне партнерство. 2025. URL: <https://pppagency.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2026)
2. Маслов К. С. Публічно-приватне партнерство в Україні: фактори відставання від європейських стандартів. *Право та державне управління*. 2025. №2. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/32.pdf
3. Eick M., Im Z., Leschke J. Towards social Europe? Obstacles and opportunities in the multi-level governance of welfare states. *Social Policy & Administration*. 2024. Vol. 58, №4. P. 545–553. DOI: <https://doi.org/10.1111/spol.13027>
4. European Commission. Ukraine 2025 Report. Publications Office of the EU. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en (дата звернення: 02.05.2026)
5. European Economic and Social Committee. European Pillar of Social Rights: State of play in 2024. Publications Office of the EU. 2024. URL: <https://www.eesc.europa.eu> (дата звернення: 02.05.2026)
6. Hemerijck A. Towards a European Union of Social Investment Welfare States. *Intereconomics*. 2023. Vol. 58, №5. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2023/number/5/article/towards-a-european-union-of-social-investment-welfare-states.html>



7. Stiftung Wissenschaft und Politik. The European Pillar of Social Rights: Impact and Advancement. *SWP Research Paper* 2023/RP 14. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18449/2023RP14>

УДК 35.08:305:005.95/.96

Ірина СЕРНЯК,

кандидатка економічних наук,
доцентка кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

ГЕНДЕРНИЙ АУДИТ ЯК СКЛАДНИК ЯКІСНИХ ЗМІН У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Сучасна публічна служба в Україні перебуває в умовах одночасного впливу кількох трансформаційних процесів: європейської інтеграції, адміністративної реформи, цифровізації управлінських процедур, воєнних викликів, кадрового оновлення та потреби посилення довіри громадян до органів публічної влади. У цьому контексті професіоналізація публічної служби не може зводитися лише до підвищення кваліфікації службовців або вдосконалення процедур добору персоналу. Вона передбачає формування якісно нової управлінської культури, заснованої на компетентності, доброчесності, відкритості, недискримінації, відповідальності та здатності органів влади враховувати різноманітність суспільних потреб.

Одним із інструментів таких якісних змін є гендерний аудит, що доцільно розглядати не як формальну перевірку дотримання принципу рівності жінок і чоловіків, а як комплексний механізм оцінювання управлінського середовища, кадрових практик, внутрішньої комунікації, організаційної культури та процесів ухвалення рішень у системі публічної служби. Його роль полягає у виявленні прихованих або недостатньо усвідомлених дисбалансів, що можуть впливати на доступ до професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі в ухваленні рішень, розподілу повноважень і представництва різних соціальних груп у публічному управлінні.

Актуальність гендерного аудиту для системи професійної публічної служби зумовлено тим, що європейські стандарти врядування передбачають не лише інституційну ефективність, а й справедливість управлінських



процедур. Публічна служба, що орієнтується на стандарти Європейського Союзу, має бути здатною забезпечувати рівні можливості, прозорість кадрових рішень, недискримінаційне робоче середовище та чутливість до потреб різних груп населення. Відповідно, професіоналізм публічного службовця дедалі більше пов'язується не лише з рівнем фахових знань, а й із здатністю діяти етично, комунікувати інклюзивно, ухвалювати рішення з урахуванням принципів рівності та неупередженості.

У практичному вимірі гендерний аудит дозволяє оцінити, наскільки кадрова політика органу публічної влади відповідає принципам рівного доступу до можливостей. Ідеться про аналіз процедур добору, просування по службі, розподілу управлінських функцій, участі працівників у навчанні, доступу до керівних посад, формування кадрового резерву та оцінювання службової діяльності. Часто нерівність у професійному середовищі не має відкрито вираженого характеру, однак проявляється через сталі організаційні практики, неформальні очікування, стереотипи або нерівномірний розподіл професійних можливостей. Саме тому гендерний аудит має важливе діагностичне значення, оскільки допомагає побачити ті аспекти управлінської системи, що залишаються поза межами традиційного адміністративного контролю.

Важливо наголосити, що гендерний аудит не має сприйматися як інструмент протиставлення різних груп працівників. Його мета полягає в підвищенні якості управління людськими ресурсами, формуванні справедливого професійного середовища та посиленні інституційної спроможності органу влади. У цьому сенсі він безпосередньо пов'язаний із професіоналізацією публічної служби, оскільки сприяє переходу від формальної кадрової політики до сучасного управління персоналом, орієнтованого на компетентності, мотивацію, розвиток і залученість працівників.

Особливої ваги гендерний аудит набуває в умовах європейської інтеграції України. Адаптація до стандартів Європейського Союзу передбачає не лише гармонізацію законодавства, а й зміну реальних управлінських практик. Формальне закріплення принципів рівності не гарантує їх фактичної реалізації в діяльності органів влади. Тому гендерний аудит може виконувати роль інструменту переходу від нормативної декларації до практичної інституційної зміни. Він дозволяє оцінити, наскільки принципи рівності інтегровано до внутрішньої політики органу



влади, управлінських процедур, комунікації, навчання персоналу та процесів ухвалення рішень.

У системі професійної публічної служби гендерний аудит також має важливий освітній і ціннісний вимір. Його проведення стимулює публічних службовців до переосмислення власних управлінських практик, комунікативної поведінки та підходів до взаємодії з громадянами. Через гендерний аудит орган влади не лише отримує аналітичну інформацію про власний стан, а й формує внутрішній запит на підвищення компетентності персоналу у сфері недискримінації, етичної комунікації, інклюзивного врядування та гендерно чутливого аналізу політик.

Окремої уваги потребує зв'язок гендерного аудиту з якістю публічних послуг. Органи публічної влади працюють із різними категоріями населення, потреби яких можуть суттєво відрізнятися залежно від віку, статі, соціального статусу, місця проживання, безпекової ситуації чи життєвих обставин. Якщо управлінські рішення ухвалюються без належного врахування цієї різноманітності, зростає ризик формального або неповного задоволення суспільних потреб. Гендерний аудит у цьому контексті сприяє підвищенню чутливості органів влади до реального досвіду громадян і дозволяє зробити публічні послуги більш доступними, справедливими та орієнтованими на людину.

Водночас впровадження гендерного аудиту в органах публічної влади потребує методологічної виваженості. Він має ґрунтуватися на поєднанні кількісного та якісного аналізу. Кількісні показники дозволяють оцінити представництво жінок і чоловіків на різних рівнях управління, участь у навчанні, кар'єрне просування, розподіл посад і функцій. Якісний аналіз дає можливість виявити особливості організаційної культури, неформальні бар'єри, комунікативні практики, управлінські стереотипи та рівень сприйняття принципів рівності самими працівниками. Лише поєднання цих підходів дає змогу отримати повну картину стану організації.

Важливо, щоб результати гендерного аудиту не залишалися суто аналітичним документом. Його практична цінність полягає у формуванні конкретних управлінських рішень: оновленні внутрішніх політик, перегляді процедур добору й просування персоналу, запровадженні навчальних програм, удосконаленні внутрішньої комунікації, створенні безпечного та недискримінаційного робочого середовища. Саме перехід від діагностики до управлінської дії визначає реальний вплив гендерного аудиту на професіоналізацію публічної служби.



Таким чином, гендерний аудит є важливим складником якісних змін у системі професійної публічної служби. Його значення виходить за межі суто гендерної проблематики, оскільки він стосується ширших питань управлінської культури, кадрової політики, інституційної спроможності та відповідності публічного управління європейським стандартам. У контексті адаптації України до стандартів Європейського Союзу гендерний аудит може стати дієвим інструментом модернізації публічної служби, спрямованої на формування професійного, справедливого, відкритого та людиноцентричного врядування.

УДК 35.075.6

Валерій ТЕРТИЧКА,

професор, доктор наук з державного управління,
професор кафедри національної безпеки та
політології навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та національної безпеки,
керівник Школи врядування Національного університету
«Острозька академія»,
м. Острог, Україна

РАДНИКИ ПОЛІТИКИ І ПОСЕРЕДНИКИ ЗНАНЬ ДЛЯ ДОКАЗОВОЇ ПОЛІТИКИ: ЧОМУ І НАВІЩО?

Доказова політика.

Про доказову політику (далі ДП) наразі ми маємо декілька якісних матеріалів: [1]. Доказова політика (Evidence Based Policy – EBP) або ще її називають аргументовано доказова політика або доказово орієнтована політика – підхід до формування суспільної політики, у якому рішення ґрунтуються на системному аналізі даних та наукових дослідженнях, а не на винятково політичних або ідеологічних засадах. Доказова політика – це підхід до розроблення та реалізації державної політики, у межах якого рішення та заходи ухвалюються на основі ретельного аналізу наукових досліджень та зібраних даних.

Розвиток ідей щодо ДП починався з доказової медицини 1980-х рр. і поширився на соціальну політику у 1990-2000-х рр., зокрема в країнах Заходу. Нині існують різні методологічні підходи до оцінки дієвості політики: рандомізовані контрольовані дослідження (РКД),



квазіексперименти, систематичні огляди та мета-аналіз, реалістична оцінка та мікс-методи, кожен з яких має власні сильні та слабкі сторони.

Радники політики.

Радників політики варто розглядати як посередників між знанням і владою. Вони функціонують на перетині політичної, адміністративної та експертної систем, виконуючи роль «перекладачів» між науковими даними та владними рішеннями. Радники політики залучені на *всіх* етапах циклу політики. Радники політики – фахівці, які забезпечують професійний аналітичний, стратегічний і комунікативний супровід процесу вироблення суспільної політики. Їхня діяльність є ключовою для впровадження підходів, заснованих на доказах, підвищення якості державного управління та забезпечення узгодженості політики.

Окремі дослідники [2] наголошують, що радники політики є частиною ширших «*екосистем політики*», що включають державних службовців, аналітичні центри, міжнародні організації та громадянське суспільство.

Загалом можемо виокремити декілька *типів* (типологія) радників політики:

1. Внутрішні – управлінці (державні службовці й посадові особи місцевого самоврядування), які працюють в органах влади.
 2. Зовнішні – експерти аналітичних центрів, університетів, консалтингових організацій.
 3. Акторські радники – безпосередньо пов'язані з акторами політики та орієнтовані на стратегічні інтереси.
 4. Технократичні радники – зосереджені на аналітиці та доказах.
- Ця типологія відбиває різний рівень автономії, впливу та залученості до процесу політики.

Основними *функціями* радників політики є:

- аналітична: радники здійснюють збирання, оброблення та інтерпретацію даних, застосовуючи інструменти з економіки, соціології, права та політології. Вони розробляють сценарії розвитку подій й оцінюють наслідки альтернативних рішень;
- консультативна: радники політики формують рекомендації для владних рішень, ураховуючи як доказову базу, так і контекст політики;
- комунікативна: радники політики забезпечують взаємодію між різними стейкхолдерами, сприяючи узгодженню позицій і донесенню політики до громадськості;



- стратегічна: радники допомагають формувати довгострокові стратегії політики, зокрема в умовах невизначеності та криз;
- оціночна: важливим аспектом є проведення оцінювання політики та формування зворотного зв'язку для її коригування.

Компетентності (згруповані) радників суспільної політики:

- **аналітичні:** володіння методами доказової політики, статистичного аналізу, прогнозування;
- **комунікативні:** здатність до переговорів, фасилітації, публічної комунікації;
- **чутливість політики:** розуміння процесу політики і її контексту;
- **етичні:** дотримання принципів прозорості, неупередженості, відповідальності та доброчесності;
- **міждисциплінарність:** інтеграція знань з різних галузей.

Значення радників політики для ДП – вони є ключовими провідниками доказів у процесі політики. Вони:

- забезпечують використання наукових даних;
- оцінюють якість доказів;
- адаптують складну інформацію до потреб політики.

Водночас варто зазначити, що використання доказів не є суто технічним процесом – воно безпосередньо залежить від інтересів політики, інституційних обмежень і когнітивних чинників.

Виклики та обмеження. Діяльність радників політики супроводжується низкою викликів:

- **політизація:** ризик упередженості та підпорядкування політичним інтересам;
- **інформаційна перевантаженість:** складність оброблення великих обсягів даних;
- **невизначеність:** обмеженість прогнозування у складних системах;
- **конфлікти інтересів:** особливо для зовнішніх радників;
- **розрив між наукою і політикою:** складність трансляції академічних знань у практичні рішення.

Радники політики – значення для України. Для України інститут радників суспільної політики має стратегічне значення, особливо в умовах реформ і повоєнної відбудови. Вони можуть:

- підвищити якість владних рішень;



- забезпечити інтеграцію міжнародного досвіду;
- сприяти прозорості та підзвітності;
- підтримувати впровадження реформ на основі доказів.

Особливу роль відіграють аналітичні центри, експертні спільноти та міжнародні організації, що формують *екосистему* радження політики.

Радники суспільної політики є невід’ємним складником сучасного врядування і процесу вироблення політики, що забезпечує зв’язок між знанням і владою. Їх роль виходить за межі технічного аналізу, впроваджуючи стратегічне мислення, комунікацію та управління як повноцінні компоненти вироблення суспільної політики і демократичного врядування. У контексті трансформаційних змін, що переживає Україна, розвиток інституту радників політики є потрібною умовою формування дієвої, інклюзивної ДП.

Посередники знань.

У сучасних системах урядування, що спираються на принципи доказової політики, ключовою проблемою залишається розрив між виробництвом знань (наукою) та їх практичним застосуванням у політиці. Одним із інституційних механізмів подолання цього розриву є діяльність *посередників знань* або брокерів, трансляторів, медіаторів знань. У цій роботі використовується дефініція *посередники знань*.

Посередники знань – актори, які забезпечують циркуляцію, переклад й адаптацію знань між різними спільнотами. Посередники знань – це переважно неформальні посередники, які перекладають, синтезують та поширюють наукові висновки владі і громадськості. Вони можуть отримувати від влади запити на доказові висновки та модерувати взаємодію вчених і політиків. OECD/OPSI відзначає, що відсутність таких осіб чи організацій може створювати розрив між науковою спільнотою та владою [3].

У ДП посередники знань є ключовими складниками «*екосистем знань*», що поєднують науковців, управлінців, політиків, адміністраторів та громадянське суспільство. Посередники знань функціонують на перетині кількох підходів:

- теорія мережевого врядування;
- теорія трансферу знань;
- концепція співтворення політики.

Посередники знань виконують роль «епістемічних інтерфейсів», які забезпечують інтеграцію різних типів знання – наукового, експертного, локального та практичного.



Базові *функції* посередників знань:

- переклад знань – трансформація складних наукових результатів у зрозумілі для управлінців формати (документи політики аналітичні записки, рекомендації тощо);
- агрегація та синтез: узагальнення результатів досліджень, формуючи цілісну картину для ухвалення рішень;
- посередництво між акторами – забезпечення комунікації між різними стейкхолдерами, зокрема в умовах різних інтересів і мов (наукової, політичної, бюрократичної, громадської);
- підвищення спроможності – сприяння розвитку навичок використання доказів управлінцями;
- кураторство знань – відбір релевантних і якісних доказів, зменшуючи інформаційне перевантаження.

Посередники знань у доказовій політиці зорієнтовані на:

- **зменшення розриву між наукою і політикою** – вони долають інституційні та когнітивні бар'єри між дослідниками й управлінцями;
- **підвищення якості рішень** – забезпечують використання валідних, актуальних і релевантних доказів;
- **контекстуалізація знань** – адаптують універсальні наукові висновки до конкретного контексту політики;
- **підтримка інновацій** – сприяють впровадженню нових підходів і практик у політиці.

Інституційними формами діяльності посередників знань:

- аналітичні центри;
- дослідницькі установи;
- підрозділи в органах влади;
- міжнародні організації;
- незалежні експерти та консультанти.

Дієвість посередників знань значною мірою залежить від рівня довіри, інституційної автономії та доступу до мереж ухвалення рішень.

Виклики та обмеження посередників знань у ДП:

- політизація знань – ризик маніпуляції доказами;
- асиметрія доступу до інформації;
- конфлікти інтересів;
- обмежена сприйнятливність управлінців до доказів;
- складність оцінювання впливу.



Ці виклики суттєво загострюються в умовах криз і постконфліктних трансформацій, і в умовах реформ і повоєнної відбудови роль посередників знань в Україні є стратегічною. Вони можуть:

- забезпечити інтеграцію міжнародного досвіду;
- підтримати впровадження доказових підходів;
- сприяти прозорості та підзвітності політики;
- посилити взаємодію між державою, наукою та громадянським суспільством.

Особливо важливим є розвиток інституційної спроможності аналітичних центрів і створення сталих каналів комунікації між дослідниками та управлінцями і політиками. Для України розвиток інституту посередників знань є потрібною умовою формування дієвої, стійкої та доказово орієнтованої системи суспільної політики.

Посередники знань є ключовими акторами сучасного демократичного врядування, які забезпечують результативну циркуляцію знань у процесі політики. Їхня роль у ДП полягає не лише в передачі інформації, але й у її інтерпретації, адаптації та легітимації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Building Capacity for Evidence Informed Policy-Making : Lessons from Country Experiences. OECD Publishing. 2020. https://www.oecd.org/en/publications/building-capacity-for-evidence-informed-policy-making_86331250-en.html ; Focusing on evidence-informed policymaking through a systemic lens. *Strengthening national evidence-informed policymaking ecosystems*; UK Government. https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-national-evidence-informed-policymaking-ecosystems_855c5286-en/full-report/focusing-on-evidence-informed-policymaking-through-a-systemic-lens_a53430f3.html ; What Works: evidence centres for Social Policy. Publications Office. <https://www.gov.uk/government/publications/what-works-evidence-centres-for-social-policy> ; Megan A. Kelly, Richard W. Puddy, James Kucik. A Quick-Start Guide to Using Evidence Based Policy at the Local Level / Centers for Disease Control and Prevention. 2023. <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/132013> ; Evidence Based Policy. *Wikipedia*
2. Howlett M., Migone A. Policy Advice through the Market : the Role of External Consultants in Contemporary *Policy Advisory Systems*. *Policy and Society*. Vol. 32 (3). P. 241–254. DOI:10.1016/j.polsoc.2013.07.005; Galanti



M.-T. Policy Advisory Systems as knowledge filters: Actors, contents, and dynamics in public policy. In Handbook of Policy Advice. Political Science and Public Policy 2025. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781035318087.00058>; Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики : практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі. https://icpolicyadvocacy.org/sites/default/files/2024-04/writing_effective_public_policy_papers_ukranian.pdf

3. <https://oecd-opsi.org/>

УДК 351:35.08

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

Діана БАЧМАГА,

здобувачка вищої освіти за спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ПРОЗОРІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПОСТУПУ УКРАЇНИ

Євроінтеграційний поступ України зумовлює потребу посилення інституційної спроможності публічної служби, наближення її діяльності до стандартів належного врядування, доброчесності, відкритості та орієнтації на суспільний інтерес. У цьому контексті прозорість і підзвітність перестають бути лише загальними управлінськими принципами та набувають значення практичних інструментів професіоналізації публічної служби. Вони впливають на поведінку службовців, формують стандарти ухвалення рішень, посилюють персональну відповідальність за результати



діяльності та забезпечують довіру громадян до органів публічного управління.

Актуальність дослідження посилюється тим, що тематика прозорості й підзвітності безпосередньо узгоджується з європейськими підходами до реформування публічного управління. У межах європейського адміністративного простору професійна публічна служба розглядається як така, що ґрунтується на принципах законності, політичної неупередженості, доброчесності, відкритості, результативності та відповідальності перед суспільством. Закон України «Про державну службу» також визначає державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену, ефективну та орієнтовану на громадян діяльність [3]. Отже, прозорість і підзвітність є не додатковими елементами управління, а складниками професійної моделі публічної служби.

Прозорість передбачає відкритість інформації про діяльність органів публічного управління, доступність управлінських рішень для громадян, можливість громадського контролю та зрозумілості процедур. Вона забезпечує зниження інформаційної асиметрії між органом влади і суспільством, формує передумови для запобігання корупційних проявів та підвищує якість управлінських рішень [1, с. 32]. В умовах воєнного стану відкритість діяльності органів влади не втрачає значення, однак потребує поєднання з вимогами безпеки, захисту інформації та недопущення розголошення даних, що можуть створювати ризики для держави. Саме тому прозорість у сучасних умовах має розглядатися як збалансована відкритість, спрямована на підтримання довіри до публічних інституцій.

Підзвітність у системі публічного управління означає обов'язок посадових осіб пояснювати ухвалені рішення, обґрунтовувати використання ресурсів, звітувати про результати діяльності та нести відповідальність за порушення встановлених правил. На відміну від формального контролю, підзвітність передбачає не лише фіксацію виконання завдань, а й оцінювання змісту, якості та суспільної корисності управлінських результатів. Вона поєднує правовий, організаційний, етичний та комунікативний складники, оскільки охоплює як дотримання норм законодавства, так і здатність службовця аргументовано пояснити логіку власних дій.

У євроінтеграційному вимірі прозорість і підзвітність пов'язані з формуванням культури доброчесності. У рекомендаціях OECD щодо публічної доброчесності наголошується на потребі узгодження поведінки



посадових осіб із спільними етичними цінностями, принципами та нормами, що забезпечують пріоритет публічного інтересу [5]. Це означає, що професіоналізація публічної служби не може зводитися лише до підвищення кваліфікації або набуття нових компетентностей. Вона має охоплювати становлення таких моделей поведінки, за яких службовець усвідомлює відкритість своєї діяльності, готовий до обґрунтування рішень і сприймає відповідальність як невід'ємну ознаку професійної ролі.

Значення прозорості та підзвітності особливо помітне на рівні щоденної службової поведінки. Відкритість процедур зменшує можливості для довільного трактування повноважень, сприяє однаковому застосуванню правил і підвищує передбачуваність управлінських дій. Працівник, який діє в умовах зрозумілих процедур та відкритих критеріїв оцінювання, краще усвідомлює межі власної дискреції, відповідальніше ставиться до виконання завдань і менш схильний до опортуністичної поведінки. Своєю чергою, підзвітність створює механізм зворотного зв'язку між результатами діяльності службовця, оцінкою цих результатів і дальшими управлінськими рішеннями щодо заохочення, навчання або дисциплінарної відповідальності.

Професіоналізація публічної служби в контексті адаптації до стандартів Європейського Союзу потребує системного поєднання прозорості, підзвітності та управління персоналом. У рекомендаціях OECD щодо лідерства і спроможності публічної служби наголошується, що сучасна публічна адміністрація має спиратися на меритократію, прозорість, підзвітність і верховенство права [6]. Це дає підстави розглядати прозорість і підзвітність як умови розвитку професійних компетентностей, оскільки вони стимулюють службовців до навчання, підвищення якості виконання посадових обов'язків, дотримання етичних стандартів та орієнтації на результат.

Узагальнюючи сказане вище, зазначимо, прозорість забезпечує відкритість процедур, доступність інформації та зрозумілість критеріїв ухвалення рішень, тоді як підзвітність орієнтує службовців на звітування за результати, пояснення власних дій і персональну відповідальність. У поєднанні ці принципи формують довіру, зменшують корупційні ризики, зміцнюють дисципліну, підтримують професійну етику та сприяють адаптації публічної служби до європейських стандартів належного врядування [2; 4].



Разом із позитивним впливом прозорості та підзвітності варто враховувати ризики надмірної формалізації управлінських процесів. Якщо підзвітність зводиться винятково до звітування за кількісними показниками, вона може провокувати формальний підхід до виконання обов'язків, орієнтацію на показники замість реального результату та зниження ініціативності працівників. Надмірний контроль також здатний формувати атмосферу недовіри, що негативно впливає на мотивацію та готовність службовців до інновацій. Саме тому ефективна система підзвітності має поєднувати контроль, професійну автономію, етичне лідерство та підтримку розвитку персоналу.

Особливого значення прозорість і підзвітність набувають у період воєнного стану та повоєнного відновлення. Публічна служба має одночасно забезпечувати оперативність рішень, захист національних інтересів, раціональне використання ресурсів і довіру громадян. У таких умовах відкритість інформації про результати діяльності, зрозуміле пояснення управлінських рішень і контроль за використанням публічних ресурсів стають чинниками стійкості публічного управління. Вони також мають важливе значення для європейської інтеграції, оскільки демонструють здатність українських інституцій діяти відповідно до принципів належного врядування.

Отже, прозорість і підзвітність є важливими чинниками професіоналізації публічної служби в контексті євроінтеграційного поступу України. Вони забезпечують відкритість управлінської діяльності, підвищують відповідальність службовців, формують доброчесну поведінку та посилюють довіру громадян до публічних інституцій. Їх вплив виявляється не лише в запобіганні порушень, а й у розвитку професійної культури, орієнтації на результат, дотриманні етичних стандартів і готовності публічної служби до адаптації до європейських принципів управління. Водночас результативність цих інструментів залежить від балансу між контролем і довірою, відкритістю і безпековими обмеженнями, формальними процедурами і реальною відповідальністю посадових осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко В. І. Прозорість і підзвітність Держпродспоживслужби: між публічним інтересом та правовими бар'єрами. *Стратегії сталого розвитку суспільства в умовах сучасних глобальних викликів*. Кам'янське: ГО МОПЛ, 2025. С. 31-35.



2. Кулик К. Д. Відкритість і прозорість діяльності органів влади як невід'ємний елемент запобігання корупції в Україні під час дії воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія Право. 2025. Вип. 91, ч. 4. С. 106-110.

3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

4. European Commission. Ukraine 2023 Report. Brussels, 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf (дата звернення: 24.05.2026).

5. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD Legal Instruments, 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>

6. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD Legal Instruments, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення: 24.05.2026).

УДК 331.36

Валентина ЯКОВЕНКО,

Вікторія КУДЕЛЯ,

кандидати економічних наук,
доценти кафедри менеджменту, публічного
управління та HR-технологій,

Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційний курс України зумовлює потребу комплексного реформування системи державного управління відповідно до європейських стандартів. Одним із ключових чинників ефективного функціонування державного апарату є професійний розвиток та якісна підготовка державних службовців. У сучасних умовах державні службовці повинні володіти не лише професійними знаннями та управлінськими навичками, але й здатністю швидко адаптуватися до змін, працювати в умовах цифрової трансформації, запроваджувати європейські принципи публічного



управління та забезпечувати ефективну взаємодію з громадянами. Європейська інтеграція передбачає гармонізацію національної системи державного управління із принципами Європейського Союзу, серед яких верховенство права, прозорість, підзвітність, професіоналізм та орієнтація на потреби суспільства. У зв'язку з цим особливого значення набуває вдосконалення системи професійного навчання державних службовців, що має забезпечити формування компетентного, мобільного та ефективного кадрового потенціалу публічної служби.

Особливу роль у професійному навчанні державних службовців відіграє впровадження компетентнісного підходу. Саме компетентнісний підхід дозволяє орієнтувати систему навчання не лише на засвоєння теоретичних знань, але й на формування практичних навичок, потрібних для ефективного виконання службових обов'язків. Важливим аспектом є також індивідуалізація навчального процесу з урахуванням професійних потреб, посадових обов'язків та рівня підготовки державних службовців.

У контексті євроінтеграції важливого значення набуває цифровізація системи професійного навчання. Використання дистанційних платформ, онлайн-курсів, вебінарів та електронних освітніх ресурсів забезпечує доступність навчання, підвищує його гнучкість та дозволяє оперативно реагувати на сучасні виклики. Крім того, цифрові технології сприяють розвитку самоосвіти та формуванню культури неперервного професійного розвитку. Одним із важливих напрямів удосконалення професійного навчання є активне використання міжнародного досвіду та співпраця з європейськими освітніми й управлінськими інституціями. Участь державних службовців у міжнародних програмах стажування, тренінгах, освітніх проєктах та обмінах сприяє впровадженню сучасних управлінських практик і наближенню системи державного управління України до європейських стандартів.

Водночас система професійного навчання державних службовців в Україні потребує дальшого вдосконалення. Серед основних проблем можна виокремити недостатній рівень фінансування, обмеженість практичного складника навчання, недостатню мотивацію працівників до професійного розвитку, а також невідповідність окремих навчальних програм сучасним вимогам публічного управління. У зв'язку з цим важливим завданням державної політики є створення ефективної системи неперервного професійного розвитку державних службовців.



Для підвищення ефективності професійного навчання державних службовців в умовах євроінтеграції доцільно реалізувати такі заходи:

1. Удосконалити нормативно-правову базу професійного навчання державних службовців відповідно до стандартів ЄС.
2. Запровадити сучасні компетентнісні моделі підготовки та оцінювання державних службовців.
3. Розширити використання цифрових технологій та дистанційних форм навчання.
4. Забезпечити розвиток програм міжнародного співробітництва та професійних стажувань.
5. Посилити практичний складник навчальних програм через кейс методи, тренінги та моделювання управлінських ситуацій.
6. Створити ефективну систему мотивації державних службовців до неперервного професійного розвитку.
7. Забезпечити належне фінансування системи професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Отже, професійне навчання державних службовців є важливим чинником успішної реалізації євроінтеграційного курсу України та модернізації системи державного управління. У сучасних умовах особливого значення набуває формування професійного, компетентного, мобільного та інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу державної служби. Удосконалення системи професійного навчання відповідно до європейських стандартів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів влади, якості надання публічних послуг та зміцненню демократичних засад державного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 №889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
3. Мельник Р. С. Європейські стандарти публічного управління та державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021 № 1. С. 18–25.
4. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: європейські орієнтири : монографія. Київ : Кондор, 2021. 384 с.



УДК 35:316.77:004.738.5

Сергій ЯКОВЛЄВ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ФУНКЦІОНАЛЬНА ТИПОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Цифрова трансформація публічного управління змінила роль соціальних мереж у діяльності органів державної влади: вони перестали бути допоміжним каналом інформування і дедалі частіше функціонують як вбудований елемент управлінського процесу. Інтенсивність практичного використання соціальних мереж органами управління освітою помітно випереджає рівень її теоретичного осмислення: у вітчизняному публічноуправлінському полі бракує систематизованого розуміння того, *які саме* функції виконують соціальні мережі органу влади і чи всі ці функції однаково відповідають природі соціальних платформ. Мета цих тез – запропонувати функціональну типологію соціальних мереж у системі публічного управління освітою і обґрунтувати тезу про структурну асиметрію відповідності виокремлених функцій природі соціальних мереж.

Вихідним для типології є розмежування трьох понять: соціальних мереж, цифрових комунікацій і цифрової комунікаційної екосистеми. Цифрові комунікації в публічному управлінні розуміємо як інституціоналізовану функцію органу влади з використання цифрових технологій, каналів і платформ для двосторонньої взаємодії зі стейкхолдерами в процесі формування та реалізації публічної політики [1]. Соціальні мережі у цій рамці визначаємо як один із функціонально диференційованих елементів цифрової комунікаційної екосистеми органу



публічної влади, що реалізує специфічний набір комунікаційних функцій, спираючись на технологічні можливості соціальних мережеских сайтів Web 2.0 і логіку горизонтальної масової взаємодії мережевого суспільства [2; 4]. Таке визначення фіксує принципову неавтономність соціальних мереж: вони не є самодостатнім інструментом, що заміщує інші канали, а працюють у взаємодії з офіційним сайтом, лендингами, вебінарами, відеоплатформами, месенджерними каналами і професійними онлайн-спільнотами. Соціальні мережі, таким чином, не можуть аналізуватися ізольовано від решти цифрових каналів органу влади. Систематизація міжнародного і вітчизняного доробку щодо ролі соціальних мереж у державному секторі [3; 5; 6] дає змогу виокремити десять комунікаційних функцій, що соціальні мережі органу публічної влади виконують у реалізації освітньої політики:

- 1) **Інформаційна** – оперативне повідомлення про факти, рішення та події публічної політики.
- 2) **Пояснювальна** – тлумачення складного нормативного змісту політики доступною для широких аудиторій мовою.
- 3) **Легітимізаційна** – підтвердження офіційної інституційної рамки рішень і формування публічної довіри до змін.
- 4) **Антикризова (міфоспростувальна)** – робота з міфами, дезінформацією, страхами і тривогами аудиторій.
- 5) **Мобілізаційна** – залучення громадян і стейкхолдерів до участі у формуванні та реалізації політики.
- 6) **Навігаційна** – скерування аудиторій до інших ресурсів цифрової комунікаційної екосистеми.
- 7) **Репутаційна** – формування образу інституції як спроможного й відповідального розпорядника політики.
- 8) **Інноваційна** – розгортання нових форматів взаємодії з громадянами та стейкхолдерами.
- 9) **Нормативно-довідкова** – комунікація нормативних змін, процедурних кроків й офіційних процедур.
- 10) **Транспарентна** – забезпечення прозорості діяльності органу влади і доступу до інформації.

Ключове спостереження полягає в тому, що ці десять функцій не є рівноцінними за відповідністю природі соціальних мереж. Соціальні мережі – це середовище масової, публічної, емоційно забарвленої та швидкої горизонтальної взаємодії. Саме тому одні функції органічно реалізуються в їх логіці, а інші вимагають опертя на інші вузли цифрової екосистеми. На



цій підставі пропонуємо розрізняти три групи функцій за принципом структурної асиметрії (модель 5 + 3 + 2).

Таблиця 1

Структурна асиметрія функцій соціальних мереж (модель 5 + 3 + 2)

Група функцій	Функції	Відношення до природи соцмереж
I. Структурно відповідні (5)	Інформаційна, пояснювальна, легітимаційна, антикризова, навігаційна	Повноцінно реалізуються в логіці соцмереж — це їх «сильна зона»
II. Частково відповідні (3)	Мобілізаційна, репутаційна, інноваційна	Працюють, проте потребують комплементарної підтримки інших елементів екосистеми
III. Структурно невідповідні (2)	Нормативно-довідкова, транспарентна (у частині повного документообігу)	Потребують винесення в інші вузли — сайт, лендинги, реєстри, канали трансляції

Джерело: складено авторами

Перша група — інформаційна, пояснювальна, легітимаційна, антикризова і навігаційна функції — структурно відповідає природі соціальних мереж. Саме ці функції становлять «сильну зону» соцмереж органу влади, де платформа працює передусім як точка входу і публічний сигнал, скеровуючи аудиторії до решти ресурсів екосистеми. Друга група — мобілізаційна, репутаційна й інноваційна функції — реалізується частково: вона потребує опертя на інші канали (форми реєстрації, вебінари, спеціалізовані сервіси), без яких ефект соцмереж залишається неповним. Третя група має принципове управлінське значення. Нормативно-довідкова функція і транспарентність у частині повного документообігу структурно не відповідають природі соціальних мереж: цільовим аудиторіям потрібні не короткі емоційні дописи, а сталі, верифіковані й повні офіційні документи, реєстри та процедурні роз'яснення. Спроба реалізувати ці функції переважно засобами соцмереж знижує якість кому-нікації. Вони мають бути винесені до комплементарних вузлів екосистеми — офіційний сайт і лендинги як простір нормативної визначеності, реєстри й бази даних, а також канали трансляції для адресного супроводу.

Запропонована типологія має прикладну цінність для публічного управління освітою. Вона переводить питання з кількісної площини («скільки публікувати в соцмережах») у функціональну («що саме і де доцільно кому-нікувати») і дає органам влади діагностичний інструмент для свідомого функціонального розподілу завдань між вузлами цифрової екосистеми. Управлінська формула: ефективність соціальних мереж визначається не



максимізацією їх ролі, а правильним функціональним розподілом завдань між усіма вузлами цифрової комунікаційної екосистеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. № 3-4. С. 112-119.
2. Каплуненко В., Бондаренко С. Основні підходи до визначення поняття соціальні медіа: огляд зарубіжних та вітчизняних досліджень. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2020. Т. 2, № 12. С. 236-239.
3. Bertot J. C., Jaeger P. T., Hansen D. The Impact of Politics on Government Social Media Use: Issues, Challenges, and Recommendations. *Government Information Quarterly*. 2012. Vol. 29, No. 1. P. 30–40.
4. Boyd D. M., Ellison N. B. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2007. Vol. 13, Issue 1. P. 210–230. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>.
5. Mergel I. Social Media Institutionalization in the U.S. Federal Government. *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33, No. 1. P. 142–148. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.002>.
6. Medaglia R., Zheng L. Mapping Government Social Media Research and Moving It Forward: A Framework and a Research Agenda. *Government Information Quarterly*. 2017. Vol. 34, No. 3. P. 496–510.

УДК 35.08-053.6

Володимир ЯРОШОВИЧ,

доктор філософії в галузі публічного
управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького,
м. Львів, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ ДО ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Європейська інтеграція України та її рух до повноправного членства в ЄС актуалізують глибоку модернізацію інституту публічної служби згідно



з принципами належного врядування (SIGMA). Сучасні виклики вимагають від управлінського апарату високої адаптивності, гнучкості, креативного підходу та готовності працювати в умовах змін [4]. Забезпечити таку інституційну трансформацію без постійного припливу нового інтелектуального потенціалу та амбітних кадрів практично неможливо, тому залучення талановитої молоді стає базовим чинником успішності загальнодержавних реформ.

Водночас реалії сьогодення, демографічні виклики та міграційні процеси спровокували серйозне вимивання людського капіталу, особливо серед випускників закладів вищої освіти. Традиційні підходи до формування кадрового резерву нині демонструють свою повну неефективність. Відсутність прозорих кар'єрних моделей у публічному секторі заважає йому конкурувати за таланти з приватним бізнесом. Ця ситуація вимагає негайної модернізації вітчизняного рекрутингу та його синхронізації з найкращими європейськими практиками.

Аналіз досвіду країн ОЕСР свідчить, що професіоналізація публічної служби залежить від реалізації принципу меритократії, коли європейські інституції через систему EPSO оцінюють реальні здібності кандидатів за допомогою ситуаційних кейсів. Запровадження таких інструментів в Україні повністю корелюється із нормами Закону України «Про основні засади молодіжної політики» щодо залучення молоді до управління через відкритий діалог, консультації та молодіжні ради [2, с. 165]. Синхронізація європейського досвіду з вітчизняними механізмами грантової та інституційної підтримки забезпечить прозору комунікацію і закладе надійну основу для формування нового кадрового потенціалу.

Серйозним інституційним бар'єром для випускників університетів в Україні залишається застарілий формат проходження стажування, що часто має суто декларативний характер. Замість реального залучення до аналізу публічної політики чи розроблення проєктів розвитку громад, молоді люди нерідко виконують рутинну технічну роботу. Модернізація цього напрямку вимагає впровадження гнучких дуальних програм та оплачуваних стажувань за європейським зразком із обов'язковим закріпленням сертифікованих менторів.

Сучасне покоління потенційних службовців орієнтоване на високу технологічність робочого простору, культуру взаємоповаги та гнучкі умови праці. Низький рівень стартового фінансового забезпечення, соціальний тиск та відсутність психологічної підтримки призводять до швидкого



розчарування та вигорання молодих фахівців. Публічна служба потребує негайного комплексного ребрендингу задля позиціонування себе як престижного, інноваційного та соціально відповідального роботодавця. Держава повинна конкурувати на ринку праці через створення реальних можливостей для самовираження та особистісного зростання.

Одним із найефективніших інструментів утримання амбітних кадрів є інтеграція до вітчизняної практики європейської моделі швидкого кар'єрного просування. Ця модель передбачає, що молоді фахівці з високими показниками ефективності та лідерським потенціалом отримують чітку, прозору та динамічну траєкторію зростання за результатами досягнення конкретних цілей. Наявність зрозумілих перспектив утримує талановитих людей від переходу в бізнес-структури та стимулює їхню внутрішню мотивацію до якісної роботи.

Важливим вектором модернізації є синергетичний обмін цифровими компетентностями й м'якими навичками між різними поколіннями службовців, що дозволяє поєднати технологічну грамотність молоді з інституційним досвідом управлінців під час спільної роботи над автоматизацією послуг. Для оптимізації цього процесу доцільно інтегрувати європейські моделі молодіжної політики, зокрема універсалістську та протекціоністську, що гармонізують державну підтримку із широкою свободою дій молодіжних організацій.

Водночас громадівський підхід із делегуванням повноважень інститутам громадянського суспільства та централізований досвід країн Середземномор'я допомагають чітко структурувати молодіжний сектор як стратегічний напрям діяльності органів влади. Зрештою, таке наставництво нового типу та адаптація успішних закордонних моделей не лише руйнують внутрішні комунікаційні бар'єри, а й трансформують молодіжну політику в дієвий інструмент професіоналізації публічної служби [1, с. 35].

Процес професіоналізації публічної служби не принесе довготривалого результату без створення постійних каналів зворотного зв'язку між владою, академічною спільнотою та молодіжними радами. Активне залучення студентства до публічних консультацій, круглих столів та соціологічних досліджень дозволяє інтегрувати їхнє бачення у встрайку розвитку територій. Коли молода людина на практиці переконується, що її ідеї безпосередньо впливають на ухвалення рішень, у неї закладається високий рівень довіри до державних інститутів.



Це створює міцний фундамент для формування майбутнього свідомого кадрового резерву на засадах відкритості та партнерства. Така взаємодія постає ключовим індикатором успішності демократичних перетворень у системі вітчизняного публічного управління. Зрештою, саме через інструменти міжсекторального діалогу відбувається реальне оновлення та професіоналізація владних структур відповідно до європейських стандартів.

Трансформація та адаптація інструментів залучення талановитої молоді до стандартів Європейського Союзу є стратегічною умовою успішного відновлення та розвитку української державності. Відмова від застарілих бюрократичних шаблонів на користь прозорих меритократичних моделей відбору дозволить залучити до системи управління гнучкі та інноваційні кадри. Створення оплачуваних стажувань, переформатування кадрового менеджменту за принципами HRM та впровадження інституту менторства є ключовими кроками для подолання кадрової кризи.

Модернізація кадрової політики в органах публічної влади безпосередньо залежить від готовності керівництва створювати простір для розвитку, свободи та безпримусової взаємодії. Інтеграція молодого покоління до процесів ухвалення рішень не лише забезпечить виконання євроінтеграційних вимог, а й значно підвищить конкурентоспроможність українських громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білас П. Публічне управління у сфері молодіжної політики України в умовах євроінтеграції. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С.29-37.
2. Горінов П. В. Переконавання та заохочення як інструменти публічного адміністрування молодіжної політики в Україні. *Київський часопис права*. 2025. № 3. С. 162–168.
3. SIGMA OECD/EU. Public Administration Principles for European Neighbourhood Countries and Territories. OECD Publishing. URL: <https://sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>



СЕКЦІЯ 4
ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

УДК 35.08:004

Maria CHOMKA,

Assistant Professor

PhD Eng of Earth and Environmental Science

Gdansk University of Technology

Gdańsk, Poland

Mateusz ROSIŃSKI,

Eng of Automation, Electronics, Electrical Engineering and

Space Technologies

Gdynia Maritime University

Gdynia, Poland

DIGITAL TRANSFORMATION AND THE EVOLUTION OF
E-GOVERNMENT: REDEFINING THE COMMUNICATIVE
COMPETENCIES OF PUBLIC OFFICIALS

Extant literature underscores that the efficacy of e-government is predicated not only on the degree of technological sophistication but also on the quality of communication between the administration and the citizenry. Communicative competencies are thus emerging as a fundamental pillar of administrative professionalization and a primary vehicle for fostering social trust in state institutions [3, pp. 215–228; 8, pp. 101–126; 4, pp. 1–16].

The objective of this article is to evaluate the impact of digital transformation and the advancement of e-government on the evolution of communicative competencies among public officials, as reflected in scholarly discourse.

This paper adopts a review-based approach, drawing upon an analysis of domestic and international scientific publications concerning public sector digitalization, e-government frameworks, and communicative proficiency within the public sphere.

The study employs a method of literature review and critical analysis, encompassing scholarly publications, international organization reports, and



studies addressing the digital transformation of public administration and the communicative competencies of public sector employees.

An analysis of the literature concerning the digital transformation of public administration and the expansion of e-government corroborates the research hypothesis, according to which communicative competencies constitute a key determinant of the effectiveness of contemporary public administration. The proliferation of Information and Communication Technologies (ICT) and the burgeoning importance of electronic communication influence not only the organization of public services but also the requisite competency profiles of public sector personnel.

The modern official operates within an environment underpinned by digital information flows, multi-channel communication, and the increasing automation of administrative processes. Consequently, traditional procedural and legal competencies are proving insufficient. Interpersonal, digital, informational, and relational proficiencies—which enable the effective functioning of public administration amidst dynamic technological and social shifts—are assuming paramount importance [1, pp. 112–128].

The development of e-government necessitates the augmentation of traditional administrative skills with proficiencies in electronic communication, the operation of digital platforms, information management, and the calibration of messaging to meet the needs of diverse stakeholder groups. As Janowski indicates, contemporary administration increasingly functions within a “digital government” model, wherein digital technologies form an integral component of communicative processes and public service delivery [5, pp. 52–89]. Notable examples of the practical implementation of digital communication in Polish public administration include the ePUAP platform and the mObywatel application, which have fundamentally altered the modalities of citizen-state interaction and enhanced the accessibility of administrative services [7, pp. 18].

The conducted analysis further reveals that e-government efficiency is contingent not only on the technological maturity of public institutions but also on the qualitative dimensions of the dialogue between the administration and the public. Today, communicative competencies encompass the ability to conduct both face-to-face and electronic communication, the application of “plain language” to enhance the transparency and accessibility of administrative discourse [9, pp. 44–78], crisis communication management, and the capacity to operate within a multi-channel communication ecosystem. OECD reports emphasize that communicative transparency and the accessibility of public



information are essential prerequisites for building social trust in public institutions [8, pp. 101–126].

Furthermore, contemporary literature suggests that the advancement of digital technologies does not eliminate the significance of interpersonal relations in public administration but rather leads to their transformation. Despite the progressive automation of administrative procedures, the importance of competencies related to empathy, emotional intelligence, and social relationship-building is increasing. This is particularly vital in the context of mitigating digital exclusion and ensuring equitable access to public services. Citizens currently expect not only procedural efficiency but also communicative transparency, information availability, and a personalized approach to their concerns.

In consequence, the development of communicative competencies among public officials should be a priority within human resource management policies in the public sector. There is an imperative for the systematic enhancement of digital competencies, encompassing both technical proficiency and the ability to function effectively in an electronic communication environment [6, pp. 55–72]. The literature posits that the public administration of the future should be grounded in a “continuous learning” model, assuming the ongoing professional development of public sector employees [2, pp. 45–67].

A primary trajectory for the development of public administration will involve the institutionalization of plain language principles, the expansion of multi-channel communication, and the strengthening of interpersonal and relational competencies. Reducing excessive linguistic formalism can contribute to increased social trust, improved quality of citizen service, and enhanced efficiency in public service delivery.

A significant future challenge remains the integration of Artificial Intelligence (AI) and the automation of communicative processes. AI-based solutions may optimize public service delivery; however, they will simultaneously require officials to possess new competencies in data analysis, the oversight of digital processes, and the maintenance of qualitative relationships with citizens. As research on digital governance indicates, the development of AI will not diminish the importance of communicative competencies; rather, it may amplify the value of social and relational skills as elements that are inherently difficult for digital technologies to replicate [10, pp. 596–615].

Ultimately, the development of modern public administration should not focus exclusively on the implementation of digital technologies but must also prioritize the reinforcement of communicative competencies. The efficacy of e-



government depends not only on the quality of IT systems but, fundamentally, on the administration's capacity to engage in effective, intelligible, and socially responsible communication with its citizens.

Future research on communicative competencies in public administration should focus primarily on analyzing the practical outcomes of e-government implementation, the impact of AI on the quality of state-citizen communication, and the identification of core competencies for the administration of the future. Another vital research direction involves evaluating the competency readiness of public sector employees for the digital environment and assessing the effectiveness of training programs designed to foster communicative and digital proficiencies.

REFERENCES

1. Julián CRIADO, J. Ignacio VILLODRE, Delivering Public Services Through Social Media in European Local Governments, 2021.
2. European Commission, Digital Economy and Society Index (DESI) 2022, Brussels 2022.
3. Jerzy HAUSNER, Zarządzanie publiczne, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2015.
4. Nathalie HAUG, Ines MERGEL, Noella EDELMANN, Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews, „Government Information Quarterly”, vol. 36, nr 4, 201,.
5. Janusz JANOWSKI, Administracja elektroniczna. Kształtowanie się informatycznego prawa administracyjnego i elektronicznego postępowania administracyjnego, C.H. Beck, Warszawa 2019.
6. Anna KOBYLŃSKA, Kompetencje cyfrowe pracowników administracji publicznej w warunkach transformacji cyfrowej, „Studia z Polityki Publicznej”, nr 3, 2022.
7. Ministerstwo Cyfryzacji, Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa, Warszawa 2019.
8. OECD, Digital Government Review, OECD Publishing, Paris 2020.
9. Katarzyna SZYMANEK, Prosty język w komunikacji administracji publicznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021.
10. Bernd W. WIRTZ, Jan C. WEYERER, Carolin GEYER, Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges, „International Journal of Public Administration”, vol. 42, nr 7, 2019.



УДК 35.078:005.73:008

Ірина БАЗІНЯК,

асистент кафедри управління соціокультурною діяльністю,
шоу-бізнесу та івентменеджменту,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

Василь ШИКЕРИНЕЦЬ,

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри управління соціокультурною діяльністю, шоу-
бізнесу та івентменеджменту Навчально-наукового Інституту мистецтв,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ЗАКЛАДАХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

На сучасному етапі розвитку суспільства, що супроводжується активними трансформаціями соціокультурної сфери, зростає потреба в нових підходах до управління персоналом і формування дієвої корпоративної культури. У закладах соціокультурних послуг, основною місією яких є забезпечення духовного розвитку, культурної взаємодії та організації дозвілля населення, корпоративна культура постає чи не найважливішим чинником підвищення ефективності роботи, узгодженості діяльності колективу та забезпечення високої якості послуг.

Актуальність цієї теми зумовлено посиленням ролі корпоративної культури як важливого інструменту управління, що формує систему цінностей, норми поведінки, традиції комунікації та професійну етику працівників соціокультурних установ і організацій. У сучасних умовах суспільних змін, воєнного стану, активної диджиталізації та обмеженості як людських, так і матеріальних ресурсів особливого значення набувають питання формування позитивного іміджу закладів культури, розвитку лідерських якостей і підвищення мотивації персоналу.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз особливостей управління корпоративною культурою в закладах соціокультурних послуг. Для реалізації поставленої мети варто звернути



увагу на завдання: розкрити сутність, та функції корпоративної культури в системі соціокультурного менеджменту, проаналізувати стан та особливості корпоративної культури в закладах соціокультурних послуг.

Об'єктом дослідження постає процес управління корпоративною культурою в закладах соціокультурних послуг.

Сучасний розвиток українського суспільства, процеси інтеграції до європейського культурного простору та зростання вимог до якості соціокультурних послуг зумовлюють потребу в удосконаленні системи управління у цій галузі. Важливим чинником результативної діяльності закладів соціокультурних послуг постає корпоративна культура, що формує систему цінностей, норми поведінки, правила взаємодії між працівниками та їхнє ставлення до споживачів культурних послуг. Вона є важливим інструментом управління персоналом, що сприяє формуванню позитивного іміджу установи, підвищенню рівня довіри та забезпеченню стабільного розвитку.

Особливої значущості проблема управління корпоративною культурою набуває в умовах сучасних суспільних викликів – воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації культурної сфери. За таких обставин саме колектив, об'єднаний спільними цінностями та високими нормами корпоративної етики, здатний забезпечити результативну діяльність і стійке функціонування соціокультурних закладів. Структурні процеси в економіці України зумовлюють суттєві зміни в системі управління, що потребує оновлення підходів і добору більш адекватних інструментів менеджменту. Сучасні інструменти менеджменту мають зосереджуватись на зміцненні інноваційного потенціалу підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та нових можливостях адаптацій в середовищі що постійно змінюється та кидає нові виклики. У ХХІ столітті провідними чинниками розвитку суспільства постають знання та культура. Саме тому ефективність менеджменту значною мірою залежить від його орієнтації не лише на технічні аспекти, а насамперед на людський чинник. Суттєві зміни в економіці здійснюються людьми, які є носіями певної системи цінностей, норм поведінки, традицій і підходів до організації праці, що об'єднуються внутрішньою культурою установи.

Оскільки корпоративна культура є складним матеріально-духовним явищем, дослідження якого пов'язане з низкою теоретичних і практичних аспектів, та водночас саме її багатогранність зумовлює посилення наукового



та управлінського інтересу до корпоративної культури як важливого внутрішнього ресурсу організаційного розвитку та дієвого інструменту стратегічного управління. Саме нині дослідження культурного чинника поступово виходить за межі суто теоретичного осмислення та набуває практичного значення, суспільство стикається з масштабними політичними, економічними, екологічними й духовними викликами. Подолання таких кризових явищ можливе за умови усвідомлення важливості культурологічних орієнтирів, спрямованих на утвердження духовних цінностей, всебічний розвиток особистості та вдосконалення суспільних взаємин. Внутрішня культура посідає важливе місце в системі сучасного управління організаціями, підприємствами та закладами соціокультурної сфери, оскільки віддзеркалює сукупність спільних цінностей, ідей, норм, принципів поведінки та взаємодії, що об'єднують членів колективу. У науковій літературі це поняття має різні трактування, що свідчить про його складність, багатогранність і міждисциплінарний характер. У закладах соціокультурної сфери особливого значення набуває іміджева функція корпоративної культури, оскільки їх робота пов'язана не лише з внутрішнім управлінням колективом, а й із формуванням культурного та соціального іміджу для громади. Тому підтримка та реалізація стратегічних цілей забезпечує узгодженість управлінських рішень та цінностей організацій.

У ході дослідження особливостей управління корпоративною культурою в закладах соціокультурних послуг нами було встановлено, що корпоративна культура постає одним із визначальних чинників ефективної діяльності цих установ, впливає на якість взаємодії з громадою та їх здатність адаптуватися до сучасних соціокультурних викликів. Аналіз теоретичних підходів, сучасного стану розвитку корпоративної культури засвідчив, що ефективне формування внутрішніх цінностей, норм поведінки, комунікацій та кадрової політики сприяє створенню конкурентних переваг і забезпечує стабільний розвиток соціокультурної сфери регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Алієв Р. М. Управління персоналом: теорія та практика. К.: КНЕУ, 2019.
- 2.Афанасьєв В. Г. Управління соціальними системами. К.: Наукова думка, 2018.



3. Бутенко Н. В., Саєнко Ю. І. Мотивація та організаційна культура. К.: КНЕУ, 2020.
4. Гальчинський А. С. Соціально-культурні процеси в Україні. К.: Либідь, 2021.
5. Герчиков В. І. Мотивація праці: сучасні підходи. М.: Юрайт, 2019.
6. Жигалова О. В. Менеджмент соціокультурної діяльності. Х.: Ранок, 2020.
7. Зінченко О. А. Організаційна культура: теорія і практика. К.: Наука і освіта, 2019.
8. Камерон К., Куїн Р. Діагностика і зміна організаційної культури. К.: ВД «Києво-Могилянська академія», 2020.
9. Кучеренко Г. Ф. Імідж та культура організації. К.: Центр учбової літератури, 2017.
10. Липовська Н. Соціокультурні інституції України: стан і розвиток. К.: Либідь, 2020.

УДК 35:659:004

Павло ГАВРИШ,

провідний фахівець в сфері реклами,
рекламна агенція «LeadIn»

ЦИФРОВА РЕКЛАМА В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ТА ВИМОГИ ДО КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства публічне управління зазнає глибоких змін, що охоплюють не лише технологічні та організаційні аспекти діяльності органів влади, але й трансформацію моделей взаємодії з громадянами. Цифровізація державного управління постає одним із ключових напрямів розвитку України, оскільки сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності органів влади та якості надання публічних послуг [4, с. 56].

На думку українських дослідників, цифровізація постає не просто як інструмент автоматизації, а як каталізатор демократизації, що розширює можливості для ефективного спілкування та вирішення проблем, з якими стикаються державні установи [2, с. 161].



У цьому контексті особливого значення набуває розвиток цифрових комунікацій, зокрема цифрової реклами як інструменту взаємодії держави з суспільством.

Цифрова реклама в публічному секторі є важливим засобом інформування громадян, формування позитивного іміджу державних інституцій та популяризації соціально значущих ініціатив. На відміну від комерційної реклами, її основною метою є досягнення суспільного ефекту, зокрема підвищення рівня обізнаності населення, зміна поведінкових моделей громадян та залучення їх до участі в державних програмах [6, с.38].

Водночас ефективність використання цифрових рекламних інструментів безпосередньо залежить від рівня комунікативної компетентності публічних службовців, які забезпечують реалізацію комунікаційної політики держави.

Традиційні підходи до інформування громадськості, що базувалися на односторонній передачі інформації, поступово втрачають свою актуальність у цифровому середовищі. Сучасні комунікації характеризуються інтерактивністю, швидкістю поширення інформації та можливістю персоналізації повідомлень відповідно до потреб різних цільових аудиторій.

На соціальних медіаплатформах важливі мобільність, автоматизація збирання та оброблення даних і швидке ухвалення рішень [7, с. 95].

У таких умовах комунікативна компетентність публічних службовців набуває нових змістовних характеристик і включає не лише базові навички спілкування, але й здатність до стратегічного мислення, управління інформаційними потоками, використання цифрових платформ та аналізу поведінки аудиторії [4, с. 57].

Комунікативна компетентність у сфері цифрової реклами є інтегрованою характеристикою, що поєднує знання та навички ефективної взаємодії в цифровому середовищі. Вона передбачає здатність формувати зрозумілі повідомлення, адаптувати їх до різних каналів, ураховувати особливості аудиторії та забезпечувати зворотний зв'язок. Важливим складником є інформаційно-комунікаційно-цифрова грамотність – уміння критично використовувати ІКТ у професійній діяльності [5, с. 97].

Водночас зростає значення роботи із соціальними мережами, цифровими платформами та інструментами таргетованої реклами, що підвищують ефективність комунікацій і забезпечують точніше охоплення аудиторій. Це актуалізує аналітичні компетентності публічних службовців, зокрема здатність оцінювати та коригувати комунікаційні кампанії на основі



даних. Важливим чинником ефективної взаємодії залишається якісне інформаційне забезпечення в умовах цифровізації [1, с. 63].

Важливим аспектом цифрової рекламної діяльності в публічному секторі є забезпечення достовірності та релевантності інформації. В умовах стрімкого поширення інформації будь-які неточності або маніпуляції можуть призвести до втрати довіри громадян до органів влади. Саме тому комунікативна компетентність передбачає розвиток критичного мислення, здатності перевіряти інформацію та протидіяти дезінформації. Це набуває особливої актуальності в умовах сучасних інформаційних викликів, коли державні комунікації є важливим елементом забезпечення інформаційної безпеки.

На думку В. Сиротіна, важливо забезпечувати постійний моніторинг та підтримку доступу до мереж, їх захист, що потребує формування державницького бачення на рівні стратегічних напрямів розвитку [8].

Окрім цього, значну роль відіграє емоційний інтелект як складник комунікативної компетентності. Публічні службовці повинні враховувати емоційний стан аудиторії, вміти ефективно реагувати на критику, управляти конфліктними ситуаціями та забезпечувати конструктивний діалог із громадськістю. У дослідженні С. Кулиняка наголошується, що ключовими якостями ефективного державного управління є емоційний інтелект, здатність до когнітивної гнучкості та стратегічне мислення [3, с. 112].

У цифровій рекламі це проявляється в створенні контенту, що не лише інформує, але й формує довіру, сприяє налагодженню партнерських відносин між державою та громадянами.

Узагальнюючи, варто зазначити, що цифрова реклама в публічному секторі є важливим інструментом сучасного державного управління, ефективність якого визначається рівнем комунікативної компетентності публічних службовців. Вона охоплює широкий спектр складників, зокрема стратегічне мислення, цифрову грамотність, аналітичні здібності, етичну відповідальність та емоційний інтелект. Розвиток цієї компетентності є потрібною умовою підвищення ефективності державних комунікацій, зміцнення довіри громадян та забезпечення сталого розвитку публічного сектору в умовах цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венгер, Є., & Ахтоян, А. (2021). Роль Big Data у реалізації стратегій digital маркетингу. *Збірник наукових праць Черкаського*



державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. (63), 61–68. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/3644>

2. Краля В. Г., Гіржева О. М., Міненко С. І. Цифрові комунікації у системі публічного управління: інституційні механізми взаємодії влади та громадськості. *Економічний простір*. 2026. № 210. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.160-166>

3. Кулиняк, С. Психологічні особливості ефективних державних управлінців: емпіричне дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. (1), 105–115. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.12>

4. Матвійчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72). № 2. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>

5. Матохнюк О. Інформаційно-комунікаційно-цифрова грамотність як показник лідерства публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. 2024. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.12>

6. Романенко Є. О., Чаплай І. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність та особливості розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.5>

7. Самардак О. Інтелектуальні маркетингові інформаційні системи. *The international scientific and practical journal commodities and markets*, 53(1), 92–109. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)05](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)05)

8. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. № 8. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>



УДК 35.077.3

Володимир ДЕМЧЕНКО,

кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

КОМУНІКАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ТЕНДЕНЦІ ТА ІННОВАЦІЇ

У межах комунікаційної сфери для цієї розвідки ми вибираємо власне мовний аспект, що становить найбільш практичний предмет дослідження, адже мова є інструментом в усіх площинах – управлінській, інформаційній, освітній та, зрештою, ділового спілкування й узаємодії влади та громадянського суспільства.

Якщо розглянути ретроспективу такої взаємодії / комунікації, то тривалу боротьбу української мови за свій функційний простір із мовою імперії (метрополійною) – російською, яка захищалася й упродовжувалася тогочасною владою – від царя Петра до секретаря Леоніда – упродовж трьохсот років. І це упродовження передбачало не лише розвиток мови метрополії – «великої», «високої» й таке інше. Воно безпосередньо було пов'язане з утисканням національних (місцевих) мов імперії, відповідно «малих», «низьких» тощо.

Це вже не секрет для всіх, що найбільших репресій зазнала саме українська мова – можливо, через побоювання самої української ідеї незалежності, яка могла би зруйнувати імперію, а можливо, від історії протистояння Тараса Шевченка з імператором Миколою I, що також зводиться зрештою до тієї ідеї, адже поет сприймався як провідник традицій Запоріжжя й Гетьманщини, що становили принципову протилежність монархічному ладу з його деспотичною сутністю. І тому Шевченковий «Кобзар» став не просто пропагандистом тих ідей, але й перемогою (нехай тимчасовою) української мови в протистоянні з «великою» російською. Проте, певно, більш правильним буде перший варіант – і не просто побоювання ідей української незалежності, а насамперед розуміння їх логіки ідеологами імперського / монархічного режиму, оскільки саме українська територія є етнічною для етносу / нації русів, і саме вона мала давній досвід державності та європейськості.



Отже, ці репресії почалися вже з так званої давньоруської (словенської, давньоукраїнської), що мала церковнослов'янську основу (давньоболгарську) й помітні елементи української «простої мови», тобто національної, що використовувалися київськими монахами-книгарями. Із прибуттям деяких із них до Москви та початком реалізації імперської ідеї на новій території саме ці елементи потрапили в поле зору ідеологів. І ось уже у 1720-х роках Петро I наказує про заборону друкування книжок таким варіантом мови в Києві та Чернігові та про друкування їх російським варіантом, про відповідне переписування державних актів. Надалі вже Катерина II конкретно наказує росіянізувати національні «окраїни», переписати церковні книги, забороняє богослужіння місцевими мовами, уводить обов'язкове навчання російською мовою в освітніх закладах на українських землях, і навіть будівництво церков декларується в московському синодальному стилі, а не в стилі козацького бароко.

У XIX столітті (тут уже можливий вплив і другого варіанту – від Тараса Шевченка, до того ж українська література загалом на той час активно розвивалася) було впроваджено небачені до того заходи – заборони української мови в управлінні, освіті, друці, театрі, музиці та церкві. Тобто це була атака на всю українську національну культуру з метою не просто знищення нашої мови, а асиміляції місцевого народу в бік російської мови та культури.

У середині XX століття ця імперська мета отримає назву «злиття націй» в один конгломерат «советський народ» (у царські часи – «великоросійський»), у межах якого буде одна мова («міжнаціонального спілкування») – російська. Із цією метою, наприклад, було введено вільний вибір батьками мови для освіти своїх дітей, вище оплачувалася праця вчителів російської мови, функціонування інформаційної сфери російською тощо. Не варто забувати про таку ознаку, як традиція оформлення могил на цвинтарях саме російською мовою (майже виключно). Це призвело зрештою до створення того советського народу, особливо в промислових регіонах України, де та більшовицька «пролетарська» культура була пов'язана з російською мовою.

І ось нарешті Євромайдан 2014 року став насправді національною революцією, коли вже переважна більшість українців не лише реально вибрали європейський (демократичний, республіканський, унітарний) вектор державного розвитку, але й стали на захист рідної країни. Відповідно Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як



державної» поставив крапку в історії утисків нашої мови, декларувавши її повну функційну перевагу над російською [1].

Тому ми маємо нині дуже бережно розвивати цю перевагу, не поступаючись завойованими позиціями. Наприклад, ми мусимо прибирати кальковані російські форми, що спеціально впроваджувалися в українську ділову / наукову мову відповідно до ідеології «злиття націй». Також ми маємо обережно ставитися до нових слів, що за принципом інформаційного вірусу входять до офіційного мовлення, кодифікуючись у державних актах.

Для наочності наведемо один приклад такої новації. Слово *виклик* з'явилося в науковому дискурсі орієнтовно від початку війни зі значенням «загроза», але поступово замінило і слово *проблема*. Паралельно це слово існує в ситуаціях «*виклик поліції*», «*виклик на змагання*», маючи зовсім інше значення. Тобто таким чином порушується головний принцип термінології – однозначність терміна. Походження ж цього запозичення ми відстежили навіть не з російськомовної кальки *вызов*, а від англійського *challenge*, що має кілька значень, і наближене до нашого *виклику* – *випробування*. Тобто ми мусимо, по-перше, використовувати слово *виклик* лише в ситуації «*виклик когось*», а по-друге – в ситуації «*постала проблема*» використовувати за бажанням варіант *випробування* (поряд із *проблемою*). Головним же в цій колізії є вимога однозначності терміна, яку можна пояснити мовцям, які полюбляють бездумно впроваджувати такі інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2019. № 21. Ст.81. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>



УДК 35.08:005.322:004

Олександр ЄВТУШЕНКО,

доктор політичних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Публічноуправлінська діяльність в умовах цифровізації є процесом трансформації публічного управління шляхом впровадження сучасних цифрових технологій (інтернет, штучний інтелект, відкриті дані) для підвищення ефективності роботи органів публічної влади та якості надання послуг громадянам.

Цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління, що полягає, по-перше, в переведенні дозвільних та адміністративних процедур в онлайн-формат (е-сервіси); по-друге, у використанні цифрових інструментів для взаємодії влади та громадян (е-врядування); по-третє, збільшення прозорості та доступу до публічної інформації (відкриті дані); по-четверте, у модернізації роботи державних органів, їх переходу від паперового до цифрового документообігу.

Важливість цифровізації полягає не просто у впровадженні нових інструментів, а в стратегічній трансформації публічного управління, що вимагає появу управлінців нового типу мислення, які перейшли від парадигми «наказ-контроль» до надихання, розвитку команди та адаптації до стрімких змін. Саме тому актуальності набуває розвиток лідерського потенціалу в органах публічного управління, формування керівників-лідерів, що здатні «керувати цифровою трансформацією владних інституцій, визначати їх цифрову стратегію, інтегрувати цифрові інструменти, інформаційно-комп'ютерні технології (далі ІКТ) в процес управління, координувати міжвідомчу взаємодію, забезпечувати проекти електронного урядування (е-урядування)» [1, с. 1468].

Під розвитком лідерського потенціалу ми розуміємо здатність керівника-лідера впливати на оточення через власні ресурси для досягнення суспільно значущих цілей, для побудови ключової «моделі публічного управління, що будується на співпраці з населенням, захисті суспільних



інтересів, відстоюванні інтересів громадян, державно-приватному партнерстві з комерційними бізнес-структурами» [2, с. 1158].

Отже, цифрове лідерство в публічному управлінні на відміну від формального керівництва, що базується на правилах та інструкціях, спирається на здатність лідера ініціювати та впроваджувати цифрові зміни, формувати команду та надихати її на роботу в умовах реформ. Наголосимо, що «цифрове лідерство є ключовою передумовою побудови сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян. Воно забезпечує адаптацію управлінських процесів до принципів відкритості, прозорості, швидкості та доступності, а також сприяє переходу до моделей «Держава як платформа», «Уряд як платформа», тобто формують нову архітектуру взаємодії держави з бізнесом та суспільством» [1, с. 1469].

На нашу думку, розвиток лідерського потенціалу в публічному управлінні в умовах цифровізації – це процес, що передбачає трансформацію традиційних управлінських підходів у цифрові, підвищення кваліфікації держслужбовців та формування нових цифрових компетенцій: «цифрове бачення, цифрові знання, уміння управляти різноманітними командами» [3] для ефективної роботи в електронному середовищі. Саме тому розвиток відбувається через навчання, підвищення кваліфікації, участь у проєктах з цифровізації, а також через самоосвіту та психологічну підготовку. Перехід від суто адміністративного керівництва до цифрового лідерства, що стимулює розвиток команди, можливий лише на шляху розвитку лідерського потенціалу (Рис. 1).

Таким чином, лідерський потенціал характеризує можливості людини, його внутрішні ресурси, що вказують на її здатність стати лідером у майбутньому. До основних заходів, що потрібні для ефективного зростання лідерів у системі публічного управління в сучасних умовах, можна віднести: спеціалізовані програми підготовки та перепідготовки фахівців, спрямовані на розвиток «м'яких навичок»; програми, що реалізує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), зокрема, програми навчання лідерству для державних службовців через систему професійного навчання. Крім того, на формування стандартів лідерства на публічній службі та захисту прав громадян впливає й адаптація законодавства України до стандартів ЄС, що забезпечує правову основу для професійного розвитку публічних управлінців.



Рис. 1. Основні складники розвитку лідерського потенціалу

Джерело: сформовано автором

Висновки. Підсумовуючи, наголосимо, що розвиток лідерського потенціалу в публічному управлінні в умовах цифровізації є системним процесом і містить: наявність особистих якостей, розвиток професійних та цифрових компетентностей та наявність державних програм навчання, що потрібні для їх ефективного розвитку. На розвиток лідерського потенціалу впливає підвищення рівня самосвідомості, відповідальності, впевненості, стресостійкості та гнучкості керівника, а також уміння згуртувати команду односторонців, мотивувати підлеглих, ефективно делегувати повноваження, розробляти стратегії, управляти конфліктами, поліпшувати комунікації для створення позитивної організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко О. Н. Цифрове лідерство в умовах цифровізації публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 30, 2025. С. 1467–1483. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.17>
2. Євтушенко О. Н. Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 26. 2024. С.1158-1176. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03>
3. Bray, J. What is Digital Leadership? Gdsgroup.com. 18.05.2022. Retrieved from: <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/>



УДК 811.161.2'276.6:35.086(4-6ЄС)

Микола КІСІЛЬ,

кандидат філософських наук, доцент
кафедри філології та перекладу,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ТЕРМІНОЛОГІЧНА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДНИК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Постановка проблеми. Початок офіційних переговорів про вступ України до Європейського Союзу (червень 2024 р.) суттєво посилює вимоги до адміністративної спроможності держави. Одним із найменш досліджених, проте визначальних її компонентів є термінологічна грамотність публічних службовців – їхня здатність точно розуміти, відтворювати та застосовувати спеціалізовану лексику нормативно-правового доробку ЄС (*acquis communautaire*). Ідеться не лише про володіння лексиконом: за термінами стоїть концептуальний каркас права ЄС, і недостатнє його освоєння позначається на якості правозастосування, породжує управлінські дисфункції та уповільнює наближення національного законодавства до стандартів ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складність *acquis communautaire* як регуляторного масиву добре задокументовано в науковій літературі. Угода про асоціацію між Україною та ЄС від початку передбачала масштабне перенесення права ЄС до національного законодавства, а складність *acquis* вимагає рівня адміністративної спроможності, побудова якого зайняла десятиліття навіть для посткомуністичних держав Центральної та Східної Європи [2]. Це означає, що адміністративна спроможність України потребує не лише структурних реформ, а й ґрунтовної термінологічної адаптації.

Терміни, зафіксовані в мовних версіях нормативних актів ЄС, автоматично стають частиною національних мов держав-членів: у праві ЄС лексичний вибір завжди є водночас вибором мовної політики, що ухвалюється на наднаціональному рівні, проте реалізується в національних правових мовах [4]. У галузях, де законодавство ЄС ухвалюється раніше за



відповідне національне, терміни, що позначають нові концепти без аналогів у правових традиціях держав-членів (наприклад, *framework directive*, *comitology*, *flexicurity*), потребують не лише перекладу, а й самостійного концептуального освоєння [4]. Крім того, право ЄС є рівноавтентичним у 24 мовних версіях, однак особа не може покладатися винятково на власну мовну версію, оскільки між версіями регулярно виникають термінологічні та концептуальні невідповідності [5, с. 82]. Для України ця проблема має ще один вимір: корпусний аналіз перекладу *acquis* українською засвідчує невідповідності у відтворенні дискурсивних маркерів, що можуть впливати на правовий обсяг норм і їх інтерпретаційну точність [1]. Зокрема, нееквівалентне відтворення інтенсифікаторів і фокусних маркерів у перекладних текстах здатне послаблювати або посилювати нормативні приписи порівняно з автентичними мовними версіями *acquis*.

Окремий вимір цієї проблеми – символічна природа мовної компетентності в євроінтеграційному просторі. Дослідження практик мовного розмежування серед чиновників Єврокомісії на основі глибинних інтерв'ю показує, що мовна компетентність функціонує як ресурс символічного розмежування: ті, хто змушений спілкуватися третьою мовою замість другої, відчують себе менш впевнено і часто не можуть донести свою позицію [3]. Цей механізм безпосередньо стосується українських публічних службовців, які долучаються до переговорних процесів та інституційних структур ЄС.

Мета дослідження. Обґрунтувати концепт термінологічної грамотності як самостійного складника комунікативної компетентності публічного службовця в умовах євроінтеграційного процесу та визначити основні типи термінологічних лакун в українській адміністративно-правовій мові, що постають у процесі засвоєння *acquis communautaire*.

Виклад основного матеріалу. Термінологічна грамотність публічного службовця – це здатність ідентифікувати, правильно інтерпретувати та функціонально застосовувати спеціалізовану лексику у сфері своїх повноважень. В умовах євроінтеграції в ній доцільно виокремити три взаємопов'язані рівні.

По-перше, рецептивний рівень: розуміння автентичних текстів *acquis* та похідних від них документів. Основна трудність тут – концептуальна лакуарність: значна частина євросоюзової термінології фіксує концепти, що не мають прямих відповідників в українській правовій традиції. Поняття *public service obligation*, *subsidiarity*, *proportionality principle* чи *comitology*



не просто не мають усталених українських еквівалентів – вони впорядковують розрізнення, що залишаються непомітними для українського адміністративно-правового мислення доти, доки термін не буде концептуально засвоєно, а не лише формально перекладено.

По-друге, продуктивний рівень: здатність коректно відтворювати й використовувати засвоєну термінологію у власних текстах – нормативних актах, аналітичних документах, листуванні з інституціями ЄС. Тут виникає ризик псевдоеквівалентності: калькування, що зберігає форму, але спотворює зміст. Так, переклад терміна *framework directive* як «рамкова директива» формально коректний, однак затушовує концептуальну специфіку директиви ЄС, що не вкладається в звичну для української правової культури схему акта прямої дії.

По-третє, комунікативний рівень: здатність пояснювати термінологію зацікавленим сторонам – бізнесу, громадянському суспільству, законодавцям. На цьому рівні термінологічна грамотність перетворюється на інструмент подвійного перекладу: з автентичної мови *acquis* – на мову національної правової традиції, а далі – на мову нефахової аудиторії. Невміння здійснити «другий переклад» замикає публічного службовця в межах технократичного дискурсу та унеможливорює суспільну легітимацію ухвалених рішень. Демістифікація термінології в такому разі – не спрощення, а самостійна комунікативна компетенція, що потребує розуміння і концепту, і контексту, у який його треба переносити.

Типологія термінологічних лакун охоплює чотири основні типи: (1) безеквівалентна лексика – терміни, що не мають жодного відповідника в українській правовій системі; (2) псевдоеквіваленти – формально схожі терміни, що позначають різні концепти; (3) полісемантичні терміни – одиниці, що в євросоюзному праві мають вужче або ширше значення, ніж в українському (наприклад, *directive* в праві ЄС є обов’язковою лише щодо результату, тоді як форму і методи держава-член обирає самостійно, – що суперечить звичному розумінню «директиви» як обов’язкового припису в українській адміністративній традиції); (4) акронімічні терміни (ЕСНА, ЕСМА, ЕФСА тощо), розшифрування та концептуальне засвоєння яких є окремою компетентністю.

Для подолання цих прогалин потрібна не ознайомча, а системна термінологічна підготовка – інтегрована до програм підвищення кваліфікації публічних службовців і побудована довкола концептуального засвоєння термінів, а не їх заучування. Підходи, що зводяться до складання



двомовних глосаріїв чи загального ознайомлення з євросоюзним лексиконом, лишають поза увагою ключове: термін стає робочим лише тоді, коли освоєно концепт, який за ним стоїть, і розрізнення, яке цей концепт закріплює. Без такого осердя будь-який глосарій залишається переліком відповідей, що не переходить у практичну компетентність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Термінологічна грамотність є потрібним, але досі недостатньо осмисленим складником комунікативної компетентності публічних службовців в умовах євроінтеграції. Складність *acquis communautaire*, концептуальні лакуни між правовими системами та символічний статус мовної компетентності в інституційному просторі ЄС зумовлюють потребу в розробленні спеціалізованих термінологічних модулів у програмах підготовки і перепідготовки державних службовців. Перспективним напрямом дальшого дослідження є розроблення критеріїв рівневого оцінювання термінологічної грамотності за аналогією до шкали CEFR – з диференціацією за галузями *acquis* та категоріями посад. Паралельним завданням є розроблення стандартизованих глосаріїв із прив'язкою до конкретних кластерів переговорів про вступ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andrushenko O. A Multilingual Corpus for European Studies: Unlocking Focus and Intensification Patterns in the EU Acquis. *Dialogica: Journal of Human and AI Language Interaction*. 2025. Vol. 1, No. 1. <https://doi.org/10.5709/dialogica-01.01.2025-01>
2. Dimitrova A. L., Dragneva R. How the EU–Ukraine Association Agreement and Its Consequences Necessitated Adaptation and Drove Innovation in the EU. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. 2023. Vol. 61, No. 6. P. 1454–1470. <https://doi.org/10.1111/jcms.13425>
3. Drewski D. Language and Symbolic Boundaries among Transnational Elites: A Qualitative Case Study of European Commission Officials. *Global Networks*. 2024. Vol. 24, No. 3. Art. E12434. <https://doi.org/10.1111/glob.12434>
4. Somssich R. Is Artificial Intelligence Capable of Validating Language Policy Choices in the Translation of EU Legislation? *International Journal of Language & Law*. 2025. Vol. 14. P. 99–119. <https://doi.org/10.14762/jll.2025.099>



5. Van der Jeught S. The Multilingualism Paradox in EU Law — In Our Own Language Version We Trust? *International Journal of Language & Law*. 2025. Vol. 14. P. 81–98. <https://doi.org/10.14762/jll.2025.081>

УДК 35.08:005.73:81'272

Лідія КОЗАКОВА,

кандидат філологічних наук, доцент кафедри державного
управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

Олена МОМОТОК,

викладач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Нині питання мовної політики в Україні є дуже важливим і гострим. У нашій країні діє спеціальна Концепція мовної політики. Це збірник правил та настанов, що описують мовну ситуацію в державі. Ними повинні користуватися всі органи державної влади та місцевого самоврядування у своїй щоденній роботі. Головне завдання цієї політики – зміцнювати та розвивати українську мову, оскільки саме мова є головною ознакою Українського народу. Саме тому рідна мова є основою всієї нашої країни.

Зараз українська мова, що є основою життя нації, опинилася під загрозою. Якщо українська мова не буде повноцінно працювати в усіх регіонах, українці можуть втратити статус головного народу-творця своєї держави. Це може призвести до того, що наша нація взагалі зникне з карти Європи. Державна мовна політика має захистити країну. Вона повинна не дозволити перетворити Україну на простий географічний простір, де замість рідної мови будуть панувати мови інших держав.

В Україні є лише одна державна мова – українська. Це чітко записано в Конституції України та законах. Також це підтверджує Рішення Конституційного Суду від 14 грудня 1999 року № 10-рп/99, яке офіційно



пояснює статтю 10 Конституції. Статус мови напряду пов'язано із тим, що Український народ сам обрав шлях розвитку своєї держави. Саме тому українська мова є обов'язковою для спілкування в усіх публічних сферах всередині країни. Крім того, нею мають користуватися під час представлення України на міжнародному рівні. Знати та використовувати державну мову зобов'язані всі державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування. Без цього вони просто не зможуть отримати свої посади. Якщо хтось ігнорує це правило, то повинен розуміти, що такий вибір принесе проблеми на роботі через вимоги закону.

Усі громадяни України мають володіти українською мовою та спілкуватися нею в публічних місцях. Водночас у приватному житті, удома чи з друзями, кожен може вільно обирати будь-яку зручну мову. Розвиток української мови має відбуватися разом із повагою до інших мов. Держава захищає права національних меншин, що історично мешкають в Україні, та дбає про їхню культуру, дозволяє вільно розвивати мови національних меншин відповідно до Конституції та законів України. Проте підтримка цих мов ні в жодному разі не повинна заважати вивченню української мови. Державна мова має обов'язково працювати в усіх сферах життя на всій території країни.

Україна є єдиною (унітарною) державою. У нас немає таких регіонів, де б мешкали люди лише однієї національності і при цьому складали більшість населення країни. Через це офіційний статус української мови не дозволяє пропагувати чи впроваджувати другу державну мову.

Під час виконання цієї Концепції держава спирається на досвід багатьох країн світу. Він доводить, що коли всі громадяни добре знають мову своєї країни, це гарантує мир між різними народами, єдність і стабільність у суспільстві. Це також допомагає державі працювати чітко, а іншим країнам – поважати її як незалежну та сильну. Якщо українці, крім рідної мови, володіють державною, це підвищує їхній розумовий розвиток. Такий підхід допомагає зберегти культурне різноманіття та повністю виключає будь-які сварки через мову чи національність.

Уміння грамотно, красиво та зрозуміло пояснювати свої думки є дуже важливим для кожного. Для керівника ж правильне використання слів, жестів та міміки – це не просто ознака вихованості, це головний інструмент для керування командою та проведення успішних перемовин. Від ораторських здібностей лідера безпосередньо залежить, як добре працюватимуть люди та чи матиме компанія успіх. Ефективною можна



назвати лише таку розмову, що допомагає швидко й без помилок передати інформацію, створити хороший настрій у колективі та віднайти спільну мову зі співрозмовником.

Що ж саме означає поняття «культура мовлення упровлінця»? Тут є два головні правила: дотримання норм літературної мови та мовний етикет.

Перше правило є обов'язковим. Воно потрібне для того, щоб слухачі правильно розуміли кожне слово керівника. Це також вияв поваги до людей. Жодному освіченому працівнику чи партнеру не сподобається слухати суржик, слова-паразити чи росіянізми. Навпаки, уміння говорити красиво та переконливо одразу підносить авторитет службовця.

Друге правило – мовний етикет – робить будь-яку розмову приємною. Воно залежить від конкретної ситуації. У діловому світі для цього використовують традиційні ввічливі фрази для привітання, прощання та подяки. Культура спілкування в органах місцевої влади – це вміння правильно писати та говорити літературною мовою. Керівник має свідомо та майстерно добирати слова залежно від того, з ким і де він спілкується. Те, як людина говорить – це її візитна картка. За мовою завжди можна дізнатися про рівень освіти та культури людини. Якщо ж подивитися на те, як спілкуються між собою всі громадяни, можна зробити висновок про культуру всього нашого суспільства. Якщо працівники місцевої влади спілкуються грамотно, це говорить про їхній високий розумовий розвиток та вихованість. Лише за умови правильного використання слів можна розкрити всю красу та силу рідної мови. Така культура має величезне значення для всієї країни та суспільства. Вона поліпшує відносини між людьми, допомагає краще розуміти одне одного та піднімає загальний культурний рівень громадян. Окрім цього, через постійне правильне спілкування в офіційних установах розвивається та вдосконалюється сама мова. Державний керівник у своїй роботі повинен суворо дотримуватися головних порад щодо ведення розмови. Його виступи мають бути змістовними. Це означає, що спікер сам повинен ідеально розбиратися в темі, про яку говорить. Його мовлення має бути багатим, щоб у ньому не було нудних повторів чи однакових фраз. Крім того, кожне висловлювання має бути точним. Точність допомагає слухачам швидко та без помилок зрозуміти думку керівника. І наостанок, кожне слово має бути виразним та доречним у конкретній ситуації.

Коли державні службовці говорять грамотно, це допомагає розвиватися всьому суспільству. Саме від них залежить, як українська мова



використовуватиметься в управлінні країною на практиці. Щоб розмовляти культурно, чиновник повинен добре знати правила сучасної літературної мови. Йому потрібно вміти добирати правильні слова для кожної ситуації та мети спілкування. Це важливо, оскільки мовні правила в країні завжди створюють і впроваджують найвпливовіші люди. Відомий англійський вчений Т. Белл писав, що головне слово в питанні розвитку мови завжди залишається за елітою. Ще в давні часи китайський мудрець Конфуцій говорив, що керівники держави мають постійно вчитися. Вони повинні дбати про свою культуру, уміти гарно висловлювати думки та бути прикладом для інших. Тому кожному державному службовцю просто потрібно знати рідну мову, правила ділової розмови, а також уміти уникати помилок у словах та реченнях.

Коли людина правильно добирає слова, вона говорить коротко і по суті. Зайві фрази не дають нової інформації. Тому найкраще використовувати мінімум слів, щоб чітко пояснити думку та передати якнайбільше важливих фактів. Також мовлення має бути доречним. Це означає, що слова та вирази треба обирати залежно від мети розмови, конкретної ситуації та особистих рис співрозмовника. Водночас нині багато державних службовців розмовляють українською мовою на досить низькому рівні. Це показує, що в нашій країні мовній політиці досі надають мало уваги.

Усі проблеми зі спілкуванням у місцевій владі можна розподілити на кілька головних частин: правильність, відповідність ситуації, краса мовлення та її різноманітність. Правильність (або нормативність) – це чітке дотримання правил усного та писемного мовлення. Сюди належать правильні наголоси, гарна інтонація, точний вибір слів та грамотна побудова речень і текстів.

Краса мови (або її естетичність) – це вміння говорити так, щоб слухати вас було приємно. Для цього потрібно обирати правильний темп і гучність голосу, уникати важких для вимови слів, а також будувати різноманітні речення. Доречна цитата, крилатий вислів, прислів'я чи приказка роблять виступ живим та цікавим. А різноманітність мови (її поліфункціональність) означає, що керівник може легко використовувати всі ці правила у будь-якій життєвій чи робочій ситуації.

Проте всі ці кроки починаються з головного – з любові до рідного слова, бажання розмовляти майстерно та особистої відповідальності за свою мову. Тому для того, щоб справді піднести рівень культури мовлення серед



державних службовців, цю проблему треба вирішувати комплексно. Тут мають об'єднати свої зусилля вчені-мовознавці та фахівці з державного управління. Крім того, важливо чітко врегулювати мовні питання в законах, видати нові добрі підручники для службовців, а також постійно дбати про підвищення культури всього Українського народу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25 квіт. 2019 р. № 2704-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 21. Ст. 81. URL: rada.gov.ua
2. Публічне управління та адміністрування: навч. посібник / за заг. Ред. В. П. Якобчук. Київ : Ліра-К, 2025. 476 с.

УДК 35.08:316.77:81'243

Оксана КРИЦАК,

старший викладач кафедри філології та перекладу,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВАЖЛИВІСТЬ ВОЛОДІННЯ ІНОЗЕМНОЮ МОВОЮ У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах розвитку суспільства, глобалізації та інтеграції України до європейського простору особливого значення набуває проблема формування професійної компетентності публічних службовців. Одним із ключових складників професійної підготовки є комунікативна компетентність, що забезпечує ефективну взаємодію у сфері державного управління. Важливим чинником формування такої компетентності постає володіння іноземною мовою, оскільки сучасний публічний службовець повинен бути здатним до професійного спілкування не лише в межах держави, а й на міжнародному рівні.

Комунікативна компетентність визначається як здатність особистості ефективно використовувати мовні та немовні засоби в процесі професійної діяльності та міжособистісної взаємодії [1]. Для публічних службовців вона є потрібною умовою здійснення управлінської діяльності, ведення



переговорів, участі в міжнародних проєктах та забезпечення якісної комунікації. Знання іноземної мови стає не додатковою перевагою, а професійною потребою. Комунікативна компетентність спілкування іноземною мовою передбачає здатність публічного службовця ефективно взаємодіяти з громадянами, колегами, представниками міжнародних організацій та іноземними партнерами. Володіння іноземною мовою сприяє розвитку професійного мовлення, навичок міжкультурної комунікації та здатності адаптуватися до різних комунікативних ситуацій. Знання іноземної мови дозволяє службовцям отримувати доступ до міжнародного досвіду, нормативних документів, наукових досліджень та сучасних управлінських практик. Вивчення іноземних мов також сприяє розвитку критичного мислення, толерантності та культури професійного спілкування.

У сучасному світі англійська мова фактично виконує роль міжнародної мови професійного спілкування. Володіння іноземною мовою відкриває доступ до міжнародного досвіду, сучасних наукових досліджень, нормативних документів та інноваційних управлінських практик. Це дає можливість публічним службовцям підвищувати власний професійний рівень та ефективніше виконувати службові обов'язки [5, с. 14].

Важливо зазначити, що процес вивчення іноземної мови сприяє розвитку навичок професійного мовлення, критичного мислення та культури спілкування. У процесі іншомовної підготовки формуються вміння вести дискусію, аргументувати власну позицію, працювати в команді та презентувати результати професійної діяльності. Такі навички є надзвичайно важливими для сучасного державного службовця, діяльність якого безпосередньо пов'язана з комунікацією [3, с. 112].

Особливої актуальності проблема іншомовної компетентності набуває в умовах євроінтеграційних процесів України. Публічні службовці беруть участь у міжнародних конференціях, семінарах, тренінгах, програмах академічної мобільності та співпраці з міжнародними організаціями. Недостатній рівень володіння іноземною мовою може значно обмежувати професійні можливості та ускладнювати процес міжнародної взаємодії. Підвищення рівня мовної підготовки є одним із пріоритетних напрямів модернізації системи професійної освіти державних службовців.

Крім того, володіння іноземною мовою сприяє формуванню міжкультурної компетентності. Публічний службовець повинен уміти взаємодіяти з представниками інших культур, урахувати особливості



ділового етикету та демонструвати толерантність у професійному спілкуванні. Міжкультурна комунікація передбачає не лише знання мови, а й розуміння культурних цінностей, традицій та особливостей поведінки представників інших країн [6, с. 21].

Варто зазначити, що іншомовна професійна компетентність є важливим компонентом професійної підготовки сучасного фахівця. Вона включає мовні знання, комунікативні навички та здатність використовувати іноземну мову у професійній діяльності [4, с. 191]. Для публічних службовців це означає можливість ефективно представляти інтереси держави на міжнародному рівні, опрацьовуючи іншомовні документи та беручи участь у міжнародних проєктах.

Важливим аспектом є також доступ до інформаційних ресурсів. Значна частина сучасних аналітичних матеріалів, міжнародних звітів та професійної літератури публікується англійською мовою. Володіння іноземною мовою дозволяє службовцям оперативно отримувати актуальну інформацію та використовувати її в професійній діяльності. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та впровадженню міжнародних стандартів у сферу публічного управління.

Отже, володіння іноземною мовою є важливою умовою формування комунікативної компетентності публічних службовців. Іншомовна підготовка забезпечує розвиток професійних комунікативних навичок, сприяє міжкультурній взаємодії та підвищує конкурентоспроможність фахівців у сфері публічного управління. У сучасних умовах інтеграції України до європейського простору вдосконалення мовної підготовки публічних службовців є потрібною умовою ефективного функціонування державної служби та розвитку міжнародного співробітництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики : навч. посіб. Київ : Академія, 2004. 344 с.
2. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
3. Палеха Ю. І. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 338 с.
4. Сура Н. А. Іншомовна професійна компетентність: головні принципи та компоненти процесу навчання професійно орієнтованого



спілкування. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2006. № 22. С. 190–192.

5. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment. Cambridge : Cambridge University Press, 2001. 260 p.

6. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.

7. Samovar L. A., Porter R. E., McDaniel E. Communication Between Cultures. Boston : Cengage Learning, 2017. 432 p.

УДК 159.944.4:35.08

Володимир КУШНІРЮК,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

АСЕРТИВНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПСИХОЕМОЦІЙНОГО ЗДОРОВ'Я ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

Динамічні зміни в соціальному середовищі, потреба реалізації складних завдань державного і регіонального розвитку, колосальне інформаційне навантаження та високі суспільні очікування – створюють безпрецедентний тиск на публічних управлінців, що спричиняє стреси, невизначеність та перманентну психологічну напругу. Окрім того, такий тривожний стан психоемоційного здоров'я суттєво обтяжується умовами воєнного стану в Україні, коли значний відсоток управлінських кадрів зазнає емоційного виснаження, стикається з кризою професійної мотивації та деформацією внутрішніх цінностей.

Сучасні реалії засвідчують цінність питання збереження психоемоційного благополуччя фахівців сфери публічного управління, і саме у цьому контексті критичної ваги набуває здатність управлінців до ефективної саморегуляції та чіткого окреслення власних психологічних кордонів. У таких умовах розвиток асертивних навичок є дієвим



превентивним механізмом щодо професійного та емоційного вигорання у сфері публічного управління та адміністрування, особливо в контексті дієвості та ефективності державних органів влади.

У площині психологічної науки (А.Солтер, Р.Еммонс, М.Сміт) асертивність розглядається в річищі ключових положень гуманістичного спрямування розвитку особистості і визначається як здатність людини конструктивно відстоювати свої права, власну думку, не порушуючи моральних прав іншої людини, що є оптимальним, найбільш конструктивним способом побудови міжособистісної взаємодії, дієвої саморегуляції, збереження психоемоційної стабільності [4].

Нині проблема асертивності широко досліджується в психології особистості та організаційній психології. Українські вчені розглядають асертивність як форму поведінки, що поєднує впевненість у собі з повагою до інших [3; 6]. Асертивність є багаторівневим інтегративним механізмом, що дозволяє індивіду свідомо керувати власною поведінкою, емоційними реакціями та професійною діяльністю і передбачає наявність суб'єктивної настанови на самого себе, соціальної готовності та здатності адекватно реалізувати власні прагнення, «приглушати» агресивні почуття, знижувати приводи до агресії і досягати внутрішню гармонію та резильєнтність [5]. У контексті публічного управління – асертивність пов'язується з лідерськими якостями, емоційним інтелектом, здатністю до ефективної комунікації, психоемоційною стабільністю і це дає можливість стверджувати, що ментальне здоров'я публічного службовця прямо пропорційне його вмінню конструктивно взаємодіяти з соціумом і виконувати свої професійні обов'язки на належному рівні [2].

У структурі асертивності науковці виокремлюють такі взаємопов'язані компоненти: когнітивний (переконання про власні права та права інших, самоефективність у сфері спілкування), емоційний (здатність ідентифікувати й конструктивно виражати власні емоції, емпатія), поведінковий (вербальні та невербальні навички асертивної комунікації) та мотиваційний (настанови на чесну та взаємоповажну взаємодію) [7]. Така багатокomпонентна структура робить асертивність комплексним особистісним ресурсом, що є суттєвим для ефективної управлінської діяльності.

Асертивна поведінка слугує потужним захисним чинником психоемоційного здоров'я і на цьому наголошують дослідження зарубіжних вчених О.Харгі, Д.Діксона та Д.Тоуріша на початку ХХІ ст., і переконливо



засвідчили, що особи з вищим рівнем асертивності демонструють значно нижчий рівень тривожності, депресивних станів та психосоматичних симптомів [9]. Асертивне висловлення незгоди та захист власних кордонів запобігають нагромадженню хронічного стресу, що є основним патогенетичним механізмом психоемоційного виснаження.

З іншого боку, порушення асертивності – як убік агресивності, так і пасивності – є значущим предиктором розвитку синдрому емоційного вигорання в працівників публічного сектору. Аналітичне дослідження К. Маслач та М. Лейтера (2016) виявило, що нездатність публічних управлінців конструктивно відмовляти, делегувати та встановлювати реалістичні межі своїх повноважень є одним із провідних чинників, що сприяють розвитку емоційного виснаження та деперсоналізації ключових симптомів емоційного вигорання [10].

Механізм впливу асертивності на психоемоційне здоров'я публічного управлінця реалізується через кілька взаємопов'язаних психологічних процесів. По-перше, асертивна поведінка забезпечує ефективну реалізацію потреби в самоповазі та визнанні – фундаментальних потреб, задоволення яких є умовою психологічного благополуччя. По-друге, вона формує відчуття контролю над власним середовищем, знижуючи рівень психологічного дистресу, пов'язаного з відчуттям безпорадності. По-третє, конструктивне вирішення конфліктів через асертивну комунікацію запобігає хронічному нагромадженню міжособистісних напружень у колективі.

Варто також відзначити роль асертивності в контексті рольових конфліктів, характерних для діяльності публічного управлінця. Фахівець державної служби постійно перебуває на перетині суперечливих очікувань – з боку керівництва, підлеглих, громадян, громадянського суспільства та медіа і здатність асертивно комунікувати власну позицію та встановлювати чіткі межі своїх повноважень і відповідальності стає критично важливою для збереження психологічного здоров'я в умовах такого рольового перевантаження.

Дослідження показують, що асертивність – це м'яка навичка, яку потрібно цілеспрямовано тренувати [1]. Саме тому розвиток асертивної компетентності публічних управлінців є комплексним завданням, що потребує системного підходу на кількох рівнях: індивідуальному, організаційному та інституційному.



На індивідуальному рівні ключовим інструментом розвитку асертивності є спеціалізований асертивний тренінг, що ґрунтується на когнітивно-поведінковому підході. Ефективна програма такого тренінгу для публічних управлінців повинна охоплювати: діагностику поточного рівня асертивності та ідентифікацію неасертивних патернів поведінки; роботу з ірраціональними переконаннями, що блокують асертивне самовираження; моделювання управлінських ситуацій, що вимагають асертивних реакцій; відпрацювання конкретних асертивних технік (активного слухання, «Я-повідомлень», техніки «зіпсованої платівки», техніки «туманного погодження»); зворотний зв'язок та рефлексію. Уважаємо, що коучинг та менторинг можуть стати ефективними форматами індивідуального а безпекаспецифіки управлінської ролі та індивідуальних потреб публічного управлінця. Розвиток таких практик у системі державної служби України є перспективним напрямом, що має отримати певне нормативне підґрунтя в межах підготовки Стратегії реформування державного управління на 2026-2030 рр.

На організаційному рівні ключовим чинником є формування організаційної культури, що цінує відкрите висловлення думок, конструктивну критику та повагу до особистих кордонів. Це передбачає: впровадження практик психологічно безпечного середовища (психологічна безпека), на яких наголошує зарубіжний дослідник А.Едмонсон [8]; запровадження системи регулярного структурованого зворотного зв'язку; розвиток горизонтальних комунікацій та культури конструктивної незгоди; забезпечення доступу до психологічної підтримки та служб психологічного здоров'я в органах влади. На інституційному рівні важливим кроком є включення асертивної компетентності до профілів компетентностей державних службовців, розроблених Національним агентством України з питань державної служби. Система підготовки та підвищення кваліфікації публічних управлінців повинна системно включати тематику асертивного лідерства та комунікації до навчальних програм.

Асертивність є інтегративною психологічною властивістю публічного управлінця, що охоплює когнітивний, емоційний, поведінковий та мотиваційний компоненти і виражається в здатності прямо, чесно й конструктивно відстоювати власну позицію з одночасним збереженням поваги до прав та гідності інших учасників комунікації. Вплив асертивності на ефективність управлінської діяльності має реалізуватися через кілька механізмів: підвищення якості ухвалення рішень, зокрема через протидію



феномену «групового мислення»; розвиток організаційної довіри та психологічної безпеки в колективі; формування перетворювального лідерства; підвищення ефективності публічних комунікацій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що асертивність є потужним чинником психоемоційного здоров'я публічних управлінців, забезпечуючи профілактику синдрому емоційного вигорання, редукцію хронічного стресу та підвищення рівня суб'єктивного благополуччя і трудової діяльності. Це є не просто бажаною рисою характеру, вона постає базовою професійною компетенцією, і тому свідоме формування асертивної моделі поведінки забезпечує не лише особистісне зростання управлінця, запобігаючи вигоранню, але й суттєво підвищує якість реалізації публічної політики та стійкість системи управління в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрім О. А. Роль соціального та емоційного інтелекту для підвищення ефективності діяльності державних службовців в умовах воєнного стану України. *Роль соціального та емоційного інтелекту як найважливіших soft-skills XXI століття в освітньому процесі* : Матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 6 березня –16 квітня 2023. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 27–31.
2. Гук О. Асертивність як складова культури демократичного врядування. *Демократичне врядування : Науковий вісник*. 2012. Вип. 9 URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26892/guk.pdf>
3. Максименко С. Загальна психологія: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
4. Мойсеєнко В.В. Аналіз наукових підходів дослідження поняття «асертивності». *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія: Психологічні науки*. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. Том 1. Вип. 5. С. 170-175.
5. Ренді Дж. Патерсон. Практичний посібник з асертивності. К.: Вид-во «Морфеус», 2023 402 с.
6. Савчин М. Психологія відповідальної поведінки : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2008. 280 с.
7. Bower S. A., Bower G. H. Asserting Yourself: A Practical Guide for Positive Change. Cambridge : Da Capo Press, 2004. 256 p.
8. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383.



9. Hargie O., Dickson D., Tourish D. Communication Skills for Effective Management. London : Palgrave Macmillan, 2004. 497 p. URL : <https://26202235.s21i.faiusr.com/61/ABUIABA9GAAgobKs-wUoivSDiAE.pdf>
10. Maslach C., Leiter M. P. Burnout. Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior. San Diego : Academic Press, 2016. P. 351–357.

УДК 35.08:811.111

Юлія ЛИПОВСЬКА,

здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Ірина ОЗЬМІНСЬКА,

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному суспільстві англійська мова стала не просто навчальною дисципліною, а вкрай потрібною навичкою для майбутніх фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. Саме тому звичайні методи навчання поступово відходять на другий план, а на їх місце приходять інноваційні та більш цікаві способи викладання англійської мови. Використання інтерактивних платформ, онлайн-занять, навчальних ігор, відеоматеріалів та сучасних технологій допомагає студентам краще засвоювати матеріал і робить процес навчання більш захопливим. Крім того, такі методи сприяють розвитку комунікативних навичок, що є потрібними для майбутніх публічних управлінців у професійній діяльності. Саме тому дослідження інноваційних методів формування комунікативної



компетентності з англійської мови є актуальним і важливим для поліпшення сучасної освіти.

Запровадження інновацій у вивчення іноземних мов безпосередньо впливає на роботу викладача в аудиторії. Упродовж кількох десятиліть в освітній системі переважав значною мірою авторитарний підхід. У результаті студенти відігравали пасивну роль і рідко проявляли ініціативу. Аналізуючи досвід викладання в інших країнах, можна побачити, що викладач постає як консультант, порадник, партнер, а не як «транслятор» інформації. Отже, студенти беруть безпосередню участь в освітньому процесі, що сприяє розвитку самостійного ухвалення рішень, моделювання ситуацій і критичного мислення. Викладач організовує та контролює процес формування мовних навичок кожного студента індивідуально [2].

Сучасні методи викладання англійської мови довели свою ефективність у підготовці майбутніх фахівців, оскільки допомагають зробити навчання більш цікавим, практичним і результативним. Одним із таких методів є прямий метод, основною метою якого є розвиток уміння спілкуватися англійською мовою без перекладу рідною мовою. Також популярним є метод сугестопедії, що допомагає студентам подолати страх і невпевненість під час вивчення мови. На таких заняттях створюється комфортна атмосфера, використовуються ігри, діалоги, творчі завдання та рольові ситуації, що робить процес навчання більш невимушеним і захопливим. Ще одним ефективним підходом є метод ситуативного вивчення мови, де основна увага надається спілкуванню та практичному використанню англійської мови в різних життєвих і професійних ситуаціях[1].

Не менш важливим є метод «повної фізичної реакції», що спрямований на зменшення стресу під час навчання. Його особливістю є поєднання мови з рухами та виконанням команд, що допомагає студентам краще запам'ятовувати нові слова й вирази. На початку викладач показує дії разом зі студентами, а згодом студенти самостійно демонструють розуміння матеріалу. Також широкого застосування набув комунікативний метод, головною метою якого є формування вільного володіння англійською мовою через живе спілкування. Під час навчання студенти активно беруть участь у діалогах, дискусіях, роботі в парах і групах, а граматику засвоюється переважно через практику. Усі ці методи сприяють підвищенню мотивації студентів, розвитку комунікативних навичок та роблять процес вивчення англійської мови більш сучасним і ефективним [1].



Одним із цікавих та сучасних методів розвитку комунікативних навичок з англійської мови для студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» є перегляд англійських фільмів і серіалів, пов'язаних із державною службою та роботою органів влади. Для студентів із невисоким рівнем володіння англійською мовою можна використовувати серіал «*Parks and Recreation*», оскільки в ньому використовується відносно проста та зрозуміла лексика, а також показується робота місцевого самоврядування в доступній і гумористичній формі. Такий метод навчання добре розвиває навички сприймання англійської мови на слух, допомагає поліпшити вимову та запам'ятовувати нові слова в контексті. Після перегляду можна виконувати різноманітні вправи на закріплення граматики, вивчення нової лексики, складання діалогів або обговорення сюжету. Студенти можуть аналізувати роботу державних установ, порівнювати її з українською системою публічного управління та висловлювати власні ідеї щодо того, що можна було б поліпшити або впровадити в Україні. Такий підхід робить заняття більш цікавими, інтерактивними та наближеними до майбутньої професійної діяльності студентів.

Ефективним методом є також проведення дебатів на політичні та суспільно значущі теми іноземною мовою. Подібний формат занять допомагає студентам швидко формулювати та висловлювати власну думку англійською мовою, розвиває критичне мислення, навички аргументації та вміння вести дискусію. Під час обговорень студенти вчаться використовувати професійну лексику, реагувати на думки інших учасників та впевнено спілкуватися в різних комунікативних ситуаціях. Окрім розвитку усного мовлення, дебати також позитивно впливають на вимову, граматику та здатність будувати логічні висловлювання. Важливо, щоб теми для дебатів були попередньо узгоджені зі студентами, оскільки це підвищує їхню зацікавленість і мотивацію до участі в занятті. Також тематика має відповідати рівню знань студентів: для початкових рівнів краще обирати прості та зрозумілі питання, а для студентів із вищим рівнем англійської можна пропонувати складніші політичні або міжнародні теми.

Отже, сучасні підходи до формування іншомовної комунікативної компетентності у сфері публічного управління та адміністрування свідчать про поступовий перехід від традиційних методів навчання до більш інноваційних. Використання інтерактивних технологій, комунікативного підходу, перегляду відеоматеріалів і фільмів, а також проведення дебатів сприяє більш глибокому засвоєнню мовного матеріалу та розвитку всіх



потрібних мовленнєвих навичок. Важливо також, що викладач у сучасному освітньому процесі постає не як єдине джерело знань, а як організатор навчальної діяльності, що сприяє більшій самостійності студентів. Таким чином, інноваційні методи навчання підвищують мотивацію, ефективність засвоєння матеріалу та формують професійно важливі комунікативні компетентності майбутніх фахівців з публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Снісаренко І. Є. Ефективні методи навчання англійської мови майбутніх правоохоронців: огляд сучасних підходів та практичні рекомендації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8096764> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Maiev A. P., Romanenko T. I. Innovative Approaches to Teaching a Foreign Language in Higher Education. *Pedagogy of the formation of a creative person in higher and secondary schools*. 2024. № 93 P. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2024.93.8> (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 35.08:378:81'42

Наталія ЛИТВИН,

кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри філології та перекладу,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Дарія НИЖНИК,

студентка третього курсу,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

АКАДЕМІЧНЕ ЕСЕ ЯК ЖАНР НАУКОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ (У КОНТЕКСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ)

Нині майбутні державні службовці повинні вміти не лише володіти професійними знаннями, а й грамотно висловлювати свої думки,



аналізувати інформацію та аргументувати власну позицію. Важливу роль у цьому відіграє академічне есе як жанр наукової комунікації. Воно допомагає фахівцям, які працюватимуть в інформаційній та управлінській сфері, розвивати критичне мислення, навички роботи з науковими джерелами та вміння дотримуватися норм академічного письма. Академічне есе формує здатність чітко структурувати думки, логічно будувати аргументацію та переконливо відстоювати власну позицію – якості, без яких неможлива ефективна комунікація у сфері державного управління. Крім того, цей жанр сприяє розвитку відповідальності за достовірність інформації та дотриманню наукової етики, що є потрібними складниками професійної культури майбутнього державного службовця.

У перекладі з англійської, есе (essay) означає «нарис», «твір», «спробу самостійного аналізу» та «обґрунтування теоретичної гіпотези». Термін «есе» походить від французького «essai», що означає спробу, начерк або досвід. Як самостійний літературний жанр його було започатковано Мішелем Монтенем 1580 року. Монтень прагнув не дати остаточну відповідь на запитання, а зафіксувати процес своїх роздумів, зробити читача співучасником інтелектуального пошуку [2, с. 5]. У сучасному академічному середовищі есе зазнало значних трансформацій. Академічне есе поєднує елементи наукового аналізу та авторського бачення проблеми. На відміну від реферату, есе вимагає більшого ступеня самостійності та критичного підходу до проблеми. Академічне есе належить до основних форм академічного письма, як і наукові статті, курсові та дипломні роботи, і допомагає державним службовцям розвивати навички грамотного письмового мовлення та висловлення власних думок.

Академічне есе майбутні фахівці, які працюватимуть в інформаційній та управлінській сфері, пишуть після опанування курсу «Основи академічного письма», саме тому під час його підготовки вони мають застосувати отримані знання про роботу з науковими текстами. Це передбачає вміння віднаходити, опрацьовувати та аналізувати наукові статті за темою, а також використовувати їх як основу для власних міркувань. Під час написання есе здобувач вищої освіти повинен дотримуватися вимог до структури тексту, правильно оформлювати цитування та посилання, використовувати наукові вирази й кліше, а також уміти перефразовувати інформацію. Важливо також коректно складати список використаних джерел. Основою для академічного есе є матеріали наукового та науково-



популярного характеру з тієї галузі, яку вивчає здобувач, що дозволяє поєднати теоретичні знання з аналізом актуальних питань спеціальності.

Найчастіше майбутні державні службовці використовують такі види академічного есе: аргументативне, ілюстративне, причинно-наслідкове та порівняльно-зіставне. Вибір певного типу есе зумовлений характером управлінської проблеми, метою дослідження та рівнем її аналітичного опрацювання. Кожен із зазначених видів передбачає застосування відповідних способів аналізу інформації, логічного обґрунтування позиції автора та використання специфічних мовно-стилістичних засобів.

Незалежно від виду, ефективне академічне есе повинно мати чітку трирівневу структуру: вступ, основну частину, висновок. Вступ містить контекст проблеми та тезу – основне твердження, що автор буде доводити. Основна частина складається з кількох абзаців, кожен з яких розвиває окремий аспект тези. Кожен абзац будується за схемою: твердження – доказ (цитата, статистика) – пояснення – висновок-зв'язка [1, с. 82]. Висновок підсумовує все вищесказане та повертається до тези на новому рівні осмислення. Мова академічного есе повинна бути точною, лаконічною та вільною від зайвої емоційності. Проте, на відміну від суворого наукового звіту, вона дозволяє використання метафор та аналогій для підсилення аргументації.

Дотримання принципів академічної доброчесності при написанні наукових робіт є першим кроком до формування професійної етики державного службовця. Чесність у використанні джерел, відсутність плагіату та повага до інтелектуальної власності колег безпосередньо корелюють із прозорістю та відповідальністю в майбутній професійній діяльності [3]. Написання есе неможливе без роботи з джерелами. Академічна доброчесність вимагає коректного цитування та посилання на авторів ідей. Для майбутнього державного службовця це виховує нульову толерантність до корупції та інтелектуального шахрайства. Відповідальність за кожне написане слово в есе закладає фундамент політичної відповідальності за прийняті рішення в майбутньому [4, с. 42].

Отже, академічне есе в сучасному освітньому просторі постає важливим жанром наукової комунікації, що сприяє розвитку аналітичного мислення, аргументаційних навичок та культури академічного письма. У контексті підготовки майбутніх державних службовців цей жанр набуває особливого значення, оскільки формує здатність до критичного осмислення суспільно-політичних процесів, обґрунтованого ухвалення управлінських



рішень та ефективної професійної комунікації. Написання академічного есе сприяє розвитку самостійності, наукової доброчесності та вміння логічно структурувати власну позицію відповідно до вимог академічного дискурсу. Таким чином, інтеграція академічного есе до процесу професійної підготовки майбутніх державних службовців є важливою умовою формування компетентного, відповідального та комунікативно підготовленого фахівця публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічне письмо: теорія та практика. Навчальний посібник / За ред. Проф. Іванова І.І. Київ : Наука, 2023. 250 с.
2. Монтень М. Проби: в 3-х томах. Київ : Дух і Літера, 2005. Т. 1. 300с.
3. Про академічну доброчесність: Закон України від 18.12.2025 № 4742-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4742%E2%80%919120> (дата звернення: 16.02.2026).
4. Петренко О. М. Жанрова специфіка академічного есе. *Вісник філології*. 2022. №4. С. 34-45.

УДК 35.077

Ігор ЛУК'ЯНЕНКО,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Міжрегіональна академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Ключовим джерелом стійкості та сталості системи органів публічного врядування демократичної країни є рівень та якість персональних компетенцій як керівників органів публічного управління та адміністрування, так і державних службовців цих органів. Наявність у співробітників органів влади потрібних компетенцій, їх розвиток і вміння використання закладає підґрунтя реалізації функцій та завдань держави, постає важливим легітимаційним інструментом владних структур. У кризових умовах війни та повоєнного відновлення України ключовими компетенціями, на наш погляд, є стратегічні та інноваційно-креативні вміння й навички, оскільки повномасштабна війна, масштабні руйнування



інфраструктури, масова міграція, трансформація ринків праці, прискорена цифровізація, а також євроінтеграційний курс одночасно зумовлюють потребу в принципово новому типі публічного управлінця, спроможного не тільки підтримувати функціонування системи «в межах звичайного режиму», а й мислити стратегічно, бачити на декілька кроків уперед, створювати інноваційні рішення й мобілізувати мережі акторів для їх реалізації. Не випадково в законодавчо визначеному переліку спеціальних вимог до професійної компетентності державних службовців категорії «А» чітко віднесено спрямованість на служіння суспільству, захист національних інтересів, уміння ухвалювати ефективні стратегічні рішення, рішучість і вимогливість під час ухвалення рішень, інноваційність, управління проєктами [4].

Відповідно, публічні службовці мають опанувати компетентності, що дозволяють мислити категоріями довгострокової стійкості, мультисекторальної взаємодії, інклюзивності й екологічної відповідальності, не зводячи стратегічні документи до формальних «паперових» планів, а інноваційні підходи – до поверхневого запозичення модних термінів і практик. За визначенням М. С. Орлів у публічному управлінні має відбутися перехід до більш широкої та гнучкої концепції, що «інтегрує три основні складники: 1) спосіб мислення, що ґрунтується на людиноцентричному підході й поєднує дивергентне і конвергентне мислення; 2) ітераційний процес вирішення проблеми через розроблення та тестування інноваційного рішення; 3) поєднання набору методів із різних дисциплін (менеджмент, маркетинг, соціологія, економіка, право, інформатика, психологія тощо)» [3, с. 79].

Розкриваючи зміст понять «стратегічні та інноваційно-креативні компетентності публічних службовців», доцільно розпочати з усвідомлення того, що йдеться не про окремі технічні навички, які можна було б додати до вже наявного «переліку вимог» а про особливий вимір професійної готовності, що визначає здатність суб'єкта публічної влади працювати з майбутнім, а не лише з минулим і нинішнім, створювати нові управлінські реальності, а не тільки підтримувати наявні. На переконання Г. В. Чайки, має йтися про публічного службовця, здатного «діяти продуктивно в незнайомій обстановці, ухвалювати рішення без тривалих сумнівів і страху невдачі», комплексний особистісний психологічний ресурс якого «складається з: 1) рис характеру (рішучість, ефективна саморегуляція, оптимізм тощо); 2) компетентностей або навичок (навички швидкого



перероблення інформації, швидкого ухвалення рішення, ефективної комунікації, подолання стресу); 3) емоційної готовності сприймати ситуацію невизначеності як позитивної; 4) активної діяльності в ситуації невизначеності» [5, с. 50].

На нашу думку, у найзагальнішому вигляді стратегічну компетентність публічного службовця можна розуміти як інтегральну здатність формувати й утримувати довгострокове, ціннісно й аналітично обґрунтоване бачення розвитку своєї сфери відповідальності, співвідносити поточні рішення з бажаними майбутніми станами системи, оцінювати альтернативні сценарії та їх ризики, а також послідовно трансформувати це бачення в узгоджений набір цілей, політик, програм і конкретних управлінських дій. Інноваційно-креативну компетентність доцільно трактувати як комплексне утворення, що відбиває здатність публічного службовця генерувати та реалізовувати нові, нестандартні рішення суспільно значущих проблем, поєднувати різні джерела знань і практик, використовувати цифрові та організаційні інновації, створювати й тестувати нові моделі послуг і управлінських процесів, спираючись при цьому на методи творчого мислення, експериментування та співтворення з громадянами й іншими стейкхолдерами.

Принципово важливим тут є те, що стратегічна й інноваційно-креативна компетентності не є ізольованими одна від одної: у реальній діяльності публічного службовця вони утворюють єдине поле, у якому стратегічне бачення, з одного боку, задає напрямок і критерії відбору інновацій, а інноваційна креативність, з іншого, забезпечує наповнення цього бачення реальними, практично здійсненими змінами. Стратегічність без інноваційності ризикує перетворитися на створення «паперових» стратегій, що не змінюють практик; інноваційність без стратегічності – на хаотичний потік розрізнених експериментів, що не інтегруються в цілісну логіку розвитку. Тому доцільно говорити про стратегічно-інноваційний компетентнісний комплекс, що віддзеркалює здатність публічного службовця одночасно мислити довгостроково й діяти креативно в межах цього довгострокового горизонту, уплітаючи новації в тканину державної політики та інституційної практики як специфічна форма «управлінської суб'єктності майбутнього», тобто як здатність не лише реагувати на вже сформовані виклики, а й передбачати їх, формулювати нові питання й активно брати участь у конструюванні таких соціальних і інституційних умов, за яких бажане майбутнє стає більш імовірним [1, с. 43].



Варто відзначити, що в самій системі державної служби України вже простежуються елементи переорієнтації на стратегічні та інноваційно-креативні компетентності: у низці нормативно-правових актів фіксуються вимоги до здатності стратегічно мислити, прогнозувати, ініціювати й підтримувати зміни, працювати з інноваційними інструментами управління, використовувати цифрові технології для модернізації публічних послуг та управлінських процесів [4]. Проте аналіз реальної практики добору, оцінювання й підвищення кваліфікації службовців свідчить, що ці вимоги ще не трансформувалися в цілісну компетентнісну рамку, не стали стрижнем освітніх програм і не віддзеркалюються системно в критеріях професійного зростання. Нерідко інноваційність сприймається як «додаткова опція», що можлива лише за умов відсутності ризиків і ресурсних обмежень, тоді як стратегічність помилково ототожнюється з умінням готувати формальні стратегії й програми без реального опрацювання сценаріїв, ризиків і механізмів впровадження.

Таким чином, можна констатувати, що з огляду на соціально-економічний розвиток держави стратегічні та інноваційно-креативні компетентності публічних службовців постають одним із ключових чинників, що визначають, чи буде Україна здатною не лише відбудувати зруйновану інфраструктуру, а й здійснити якісний розвитковий стрибок – перейти від екстенсивних моделей використання ресурсів до інноваційно орієнтованої, справедливої та інклюзивної економіки. Публічні службовці, які вміють мислити стратегічно, бачити зв'язок між інвестиціями в освіту, науку, цифровізацію, екологічну модернізацію та довгостроковою конкурентоспроможністю країни, здатні проєктувати й реалізовувати політики, що не лише лататимуть поточні «дірки», а й формуватимуть підвалини для нового економічного укладу. Їхні інноваційно-креативні компетентності дозволяють створювати такі інституційні й регуляторні умови, за яких приватний сектор, громади, наукові й освітні інституції отримують стимули до спільного інноваційного розвитку, а державні інституції перестають сприйматися як гальмо, перетворюючись на каталізатор змін.

Зрештою, варто наголосити, що стратегічні та інноваційно-креативні компетентності публічних службовців мають і важливий ціннісно-символічний вимір. У суспільстві, що переживає війну, втрати й тривалу невизначеність, саме здатність держави пропонувати візію майбутнього, демонструвати конкретні інноваційні кроки, які наближають це майбутнє,



підтримувати відчуття сенсу спільних зусиль, стає ключовим ресурсом відновлення довіри й соціальної згуртованості. Публічні службовці, котрі володіють стратегічним мисленням і інноваційною креативністю, уособлюють для громадян не лише професійну компетентність, а й певний образ держави, що здатна вчитися, помилятися й коригувати курс, діяти сміливо й відповідально, не ховаючись за ритуальними формулами. Такі ситуації на переконання А. В. Курової, «стають джерелом розвитку особистості за допомогою когнітивної оцінки позитивних сторін ситуації, через потребу віднайти більше рішень, аніж це можливо, через переживання позитивних емоцій, пов'язаних із ситуацією новизни, виклику, драйву. Ситуація невизначеності містить альтернативні для особистості можливості дії, можливість вибору, що, своєю чергою, впливає на інтелектуальну активність, емоційне ставлення й вольову поведінку»^[2, с. 201]. Саме тому розвиток таких компетентностей має розглядатися не як «розкіш» або «додатковий модуль» освіти, а як стратегічна інвестиція в нову якість публічного врядування, без якої повоєнна відбудова й євроінтеграційні трансформації ризикують залишитися незавершеними або поверхневими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко І. В. Формування ризикологічних компетентностей у вітчизняних суб'єктів державного управління політичними ризиками у контексті розбудови організаційно-кадрового механізму відповідної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 37-43.
2. Курова А. В. Невизначеність як соціально-психологічна проблема особистості. *Габітус*. 2021. Вип. 32. С. 198-202.
3. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 76-81.
4. Про затвердження типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448_2016_п#Text
5. Чайка Г. В. Толерантність до невизначеності як особистісний ресурс: огляд найсучасніших досліджень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2025. Т. 36(75), № 3. С. 49-54.



УДК 35.072.2:352/353:316.77:35.077.6:339.923(477)

Віталій МАЛІМОН,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими структурними змінами, пов'язаними з децентралізацією влади, цифровим перетворенням управлінських процесів, повоєнним відновленням територій та поглибленням євроінтеграційного курсу держави. Зазначені процеси впливають не лише на організаційну архітектуру функціонування органів місцевого самоврядування, але й змінюють саму логіку взаємодії між владою та суспільством. Якщо традиційна модель місцевого управління значною мірою ґрунтувалася на адміністративному впливі та вертикальній передачі рішень, то сучасні трансформації формують потребу переходу до моделі постійної взаємодії, співучасті та партнерства. У таких умовах територіальна громада поступово перетворюється не лише на адміністративно визначену одиницю управління, а й на простір узгодження інтересів, суспільної взаємодії та вироблення спільних рішень.

Комунікативна політика територіальної громади функціонує як складний багаторівневий управлінський механізм, що поєднує організаційні, інформаційні, технологічні та соціальні інструменти взаємодії між владою й населенням. Її зміст не обмежується функціонуванням офіційних вебресурсів, електронних платформ чи поширенням інформаційних повідомлень. Значно важливішого значення набуває створення системи постійного комунікативного середовища, у межах якого забезпечується не лише передача інформації, але й формування зворотного зв'язку, узгодження позицій, урахування потреб різних груп



населення та залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень [1].

Суттєвою особливістю сучасної комунікативної політики є те, що її результативність дедалі меншою мірою визначається інтенсивністю інформаційних потоків і дедалі більшою – рівнем суспільної довіри. У цьому контексті комунікація виконує не лише інформаційну функцію, а й інтеграційну, координаційну, регулятивну та консолідаційну. Саме через комунікативні механізми формується сприйняття управлінських рішень, забезпечується підтримка місцевих ініціатив та створюються передумови для участі громадян у процесах розвитку громади. За таких умов комунікативна політика перестає бути допоміжним елементом системи управління і поступово стає одним із ключових чинників формування сучасної моделі належного врядування на місцевому рівні.

Водночас ефективність комунікативної політики значною мірою залежить від реального, а не декларативного залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень. С. Макуха, О. Луньова та О. Подмазко обґрунтовують, що публічна політика залучення громадян на рівні місцевого самоврядування охоплює нормативно-правові, інституційні, звітні та прозорі механізми участі, а її результативність залежить від узгодженості цих складників і спроможності місцевої влади забезпечувати відкритість та підзвітність [2, с. 378-387]. У цьому контексті громадські консультації, електронна демократія, громадський бюджет, публічні обговорення та звітування органів місцевого самоврядування мають розглядатися не як формальні процедури, а як інструменти посилення довіри, легітимності й співвідповідальності за розвиток громади.

Реалізація комунікативної політики потребує стратегічного підходу, оскільки фрагментарне інформування населення не забезпечує сталої взаємодії між владою та жителями громади. А. Мунько та С. Шумейко наголошують, що розроблення комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування має здійснюватися з урахуванням локальної специфіки, потреб та інтересів членів територіальної громади і стейкхолдерів як цільових аудиторій комунікативної діяльності [3]. Такий підхід дає змогу перейти від епізодичних повідомлень до системної моделі комунікації, орієнтованої на діалог, зворотний зв'язок, персоналізацію інформаційних повідомлень і практичне врахування потреб жителів територіальних громад.

Важливим методологічним і практичним орієнтиром модернізації системи публічного управління в Україні постають європейські стандарти



належного врядування, що визначають не лише загальні принципи діяльності органів публічної влади, а й систему вимог до організації управлінських процесів, механізмів ухвалення рішень та взаємодії держави із суспільством. У контексті сучасних трансформацій їх значення не обмежується запровадженням окремих нормативних або організаційних змін, а пов'язується з потребою формування якісно нової моделі управління, заснованої на принципах відкритості, відповідальності, ефективності та орієнтації на запити людини. Для України питання адаптації до європейських стандартів набуває особливої актуальності в умовах реалізації євроінтеграційного курсу, коли модернізація системи публічного управління поступово перетворюється із внутрішнього напрямку реформування на складник стратегічного розвитку держави.

У звіті OECD/SIGMA «Публічне управління в Україні: оцінка відповідно до принципів публічного управління» зазначається, що ефективна система публічного адміністрування повинна ґрунтуватися на принципах стратегічного управління, підзвітності, результативності державної політики, професіоналізації публічної служби, належної якості адміністративних послуг та ефективного управління ресурсами [4]. Водночас особливе місце в структурі зазначених принципів посідають відкритість діяльності органів влади, прозорість управлінських процедур, забезпечення доступності інформації та орієнтація на потреби громадян як базові умови функціонування сучасної моделі врядування [4]. Такий підхід змінює традиційне уявлення про систему публічного управління, зміщуючи акцент із виконання адміністративних функцій на забезпечення результативної взаємодії між владою та суспільством.

Окремого значення в процесі реалізації євроінтеграційних перетворень набуває локальний рівень управління. У матеріалах Програми Polaris «Інтеграція з ЄС та місцеве самоврядування в Україні: огляд звіту «Місцевий Європа в Україні»» наголошується, що значна частина практичної реалізації європейських політик здійснюється саме на рівні територіальних громад [5]. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування поступово перетворюються на один із ключових рівнів імплементації європейських підходів у сфері стратегічного планування, організації адміністративних послуг, розвитку цифрових сервісів та забезпечення громадської участі. Водночас недостатній рівень інтегрованості місцевого самоврядування до процесів реалізації



європейської політики створює додаткові організаційні бар'єри та ускладнює адаптацію локальних управлінських практик до сучасних вимог.

Суттєвим показником рівня впровадження принципів належного врядування є доступність та якість адміністративних послуг. Дослідник В. Тимошук наголошує, що розвиток системи адміністративних послуг в Україні поступово формує нову модель взаємодії між державою та громадянами, у центрі якої перебувають принципи сервісності, доступності та орієнтації на потреби людини [6, с. 119-129]. У цьому контексті розвиток цифрових платформ, електронних сервісів та механізмів дистанційної взаємодії стає не лише технологічним елементом модернізації управління, а й важливим показником рівня інституційного розвитку територіальних громад.

Аналіз опрацьованих джерел дозволяє констатувати, що процес імплементації європейських стандартів належного врядування до діяльності територіальних громад України супроводжується низкою взаємопов'язаних проблем. До найбільш суттєвих належать нерівномірність інституційної спроможності громад, відмінності в рівнях цифрового розвитку територій, кадрові обмеження, недостатній рівень професійної підготовки у сфері стратегічних комунікацій і публічного менеджменту, а також недостатнє використання механізмів громадської участі. Додатковим чинником ризику залишається формалізація комунікативних процесів, коли використання сучасних інструментів взаємодії не супроводжується реальним забезпеченням зворотного зв'язку та врахуванням суспільних запитів.

Отже, комунікативна політика територіальних громад у сучасних умовах має розглядатися як один із базових механізмів реалізації принципів належного врядування на місцевому рівні. Її зміст не обмежується інформаційним супроводом діяльності органів місцевого самоврядування, а охоплює систему взаємодії, що забезпечує відкритість управлінських процесів, доступність інформації, участь населення у виробленні рішень, підзвітність органів влади та налагодження ефективного зворотного зв'язку між владою і громадою.

Результативність імплементації європейських стандартів визначається здатністю органів місцевого самоврядування забезпечувати сталі комунікативні зв'язки, своєчасно реагувати на суспільні запити та інтегрувати принципи відкритості, прозорості й участі до практики локального врядування.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колісніченко Н. М. Статус громади у визначенні пріоритетів, мети та реалізації інформаційно-комунікаційної політики післявоєнного відновлення інфраструктури та цифрової трансформації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2025. № 2. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2025.2.19>.
2. Макуха С., Луньова О., Подмазко О. Публічна політика залучення громадян до управління та прийняття рішень на рівні місцевого самоврядування. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 34. С. 378–387. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025358713>.
3. Мунько А. Ю., Шумейко С. О. Удосконалення процесів розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.16>.
4. OECD/SIGMA. Public administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration. December 2023. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf.
5. Polaris Programme. EU Integration and Local Governance in Ukraine : Overview of Local Europe in Ukraine Report. 2026. https://polaris.org.ua/documents/Overview_Local_Europe_in_Ukraine_Report_ENG.pdf.
6. Tymoshchuk V. Ukraine's practices in implementing the administrative services doctrine. *Social & Legal Studios*. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 119–129. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals1.2025.119>.



УДК 35.077:35.08(477)

Оксана МАРИНЬКЕВИЧ,

здобувач другого (магістерського) рівня
кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку України характеризується складними трансформаційними процесами у сфері публічного управління, зумовленими євроінтеграційними прагненнями, повномасштабною війною та потребою повоєнного відновлення. У цих умовах реформування публічного управління стає не лише інструментом підвищення ефективності держави, а й важливою передумовою її стійкості та спроможності. Центральне місце в цьому процесі належить удосконаленню процесу ухвалення управлінських рішень – ключової функції публічного адміністрування, від якості якої залежить результативність державної політики в цілому [1].

Актуальність теми. Реформування публічного управління в Україні є стратегічною умовою забезпечення ефективності державної політики в умовах одночасного впливу кількох потужних чинників: європейської інтеграції, воєнного стану та потреби повоєнного відновлення [2].

Попри певні досягнення у сфері децентралізації та цифровізації, якість й ефективність процесу ухвалення управлінських рішень залишаються одними із найгостріших проблем системи публічного адміністрування. Низький рівень координації, недостатнє використання даних, формальність стратегічного планування та обмежена участь громадськості суттєво знижують результативність управлінських рішень.



Серед основних проблем організаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень в Україні потрібно виокремити:

- слабку міжвідомчу та міжрівневу координацію;
- недостатній рівень цифровізації управлінських процесів і низьку якість даних для ухвалення рішень;
- надмірну бюрократизацію та складність адміністративних процедур;
- обмежене застосування аналітичних інструментів та заснованих на доказах підходів;
- недостатній рівень професійної підготовки державних службовців, особливо у сфері стратегічного управління та роботи з даними;
- слабкий механізм моніторингу та оцінки результативності ухвалених рішень [4].

Для підвищення ефективності процесу ухвалення управлінських рішень доцільно запровадити комплекс заходів за такими напрямками:

1. Інституційні зміни

чітке законодавче розмежування повноважень між органами центральної та місцевої влади;

створення ефективних механізмів міжвідомчої координації (наприклад, проєктних офісів та міжміністерських робочих груп).

2. Цифрова трансформація

повне впровадження системи електронного документообігу та міжвідомчого обміну даними;

розвиток аналітичних платформ на базі Big Data та штучного інтелекту для підтримки ухвалення рішень.

3. Впровадження політики, заснованої на доказах

обов'язкове використання даних і результатів оцінювання політики при підготовленні проєктів рішень;

запровадження системи стратегічного планування та регулярного моніторингу державних політик.

4. Розвиток кадрового потенціалу

професіоналізація державної служби через конкурсний відбір та систему ключових показників ефективності (КПІ);

системне підвищення кваліфікації управлінців з акцентом на ухвалення рішень на основі даних [5].

Висновки. Реформування публічного управління в Україні є складним багатовимірним процесом, успіх якого залежить від синхронізації



політико-правових, організаційних та цифрових трансформацій. Ключовим чинником підвищення ефективності держави залишається вдосконалення організаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень на засадах належного врядування, політики, заснованої на доказах, та активного залучення громадян [6].

Дальший розвиток системи публічного управління має здійснюватися на принципах прозорості, підзвітності, орієнтації на результат та поєднання децентралізації з сильною координацією на центральному рівні. Саме такий підхід дозволить Україні не лише наблизитися до стандартів ЄС, а й забезпечити ефективне управління в умовах воєнних та повоєнних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кучук А. М. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу : монографія. Київ : [б. в.], 2024. – XXX с.
2. Мирошніченко А. І. Трансформаційні зміни системи публічного управління України : монографія. Київ : [б. в.], 2025. XXX с.
3. Зущик Є. Ю. Стан публічного адміністрування в Україні / Є. Ю. Зущик, В. Ю. Чернишова. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 45–56.
4. Рудяк І. С. Стійкість публічного адміністрування в умовах сучасних викликів : монографія. Львів : [б. в.], 2024. XXX с.
5. Бурик З. М. Концепція реформ системи публічного управління в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. управління : 25.00.02. Київ, 2025. 450 с.
6. Бліхар М. М. Публічне адміністрування як реалізація управлінських рішень : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 312 с.



УДК 351:004.9:339.138

Марина НАЗАРЕНКО,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

Карина ФІШМАН,

здобувачка ступеня вищої освіти «бакалавр»
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

Андрій ВЕРБОВАТИЙ,

здобувач ступеня вищої освіти доктор філософії
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Важливим елементом діяльності органів публічної влади є інформаційний складник, що полягає в запровадженні адміністративних механізмів у систему ринкових комунікацій [6, с. 93]. Сучасний етап розвитку органів публічної влади характеризується активною цифровізацією та переходом до моделі «держава у смартфоні». Упровадження інструментів цифрового маркетингу в діяльність уряду є не лише елементом модернізації, а й вирішальною умовою забезпечення прозорості, створення високого рівня довіри серед громадян та швидкого реагування на суспільні виклики, зокрема у воєнний час [1].

Питання розвитку цифрового маркетингу в органах публічної влади цікавлять експертів у сферах інформаційних технологій, маркетингу, державного управління, права та кібербезпеки [3, с. 4].

Специфіка публічного сектору накладає суттєві обмеження на класичні маркетингові стратегії, оскільки головною метою є не отримання



комерційного прибутку, а задоволення суспільних інтересів, надання якісних адміністративних послуг та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Цифровий маркетинг публічної влади орієнтований на створення соціального ефекту, інформаційну безпеку та неперервну комунікацію, де головним показником ефективності (KPI) постає рівень задоволеності та поінформованості населення.

Основними інструментами, що демонструють найбільшу ефективність в українських реаліях, є соціальні мережі (SMM), офіційні вебпортали, мобільні застосунки (зокрема, екосистема Дія), таргетинг для локальних громад та інструменти зворотного зв'язку (електронні петиції, чат-боти). Використання соціальних медіа, таких як Telegram та Facebook, дозволяє органам влади оперативно інформувати населення про безпекову ситуацію, зміни в законодавстві чи графіки надання послуг, трансформуючи складну юридичну мову в доступний для сприйняття контент.

Важливою особливістю українського досвіду є функціонування цифрового маркетингу в умовах гібридних загроз та масштабних дезінформаційних кампаній з боку агресора. Це вимагає від пресслужб та комунікаційних відділів суворого дотримання кібербезпеки, верифікації каналів поширення інформації (отримання офіційних позначок верифікації) та розроблення чітких антикризових планів. Маркетингова стратегія в органах публічної влади нині є невіддільною частиною національної системи інформаційного спротиву [2, с. 276].

Іншим ключовим аспектом є інклюзивність та адаптивність цифрових каналів, оскільки аудиторія органів публічної влади є максимально гетерогенною за своїм віком, соціальним статусом та рівнем цифрової грамотності. Розроблення контенту вимагає врахування потреб осіб з інвалідністю (відповідно до стандартів вебдоступності), а також створення максимально спрощених та зрозумілих інтерфейсів для взаємодії з літніми людьми або внутрішньо переміщеними особами, які потребують термінової підтримки.

Ефективність впровадження маркетингових технологій безпосередньо залежить від рівня підготовки державних службовців та посадовців місцевого самоврядування. Попит на спеціалістів з цифрових комунікацій, аналітиків даних та творців контенту в публічному секторі є дуже високим, що підтримує розроблення спеціальних навчальних програм та залучення експертів з приватного сектору до оптимізації урядових комунікацій [4, с. 83].



Таблиця 1

Порівняльний аналіз цифрового маркетингу в комерційній та
а публічній сферах

Критерій порівняння	Комерційний маркетинг (бізнес)	Цифровий маркетинг в органах публічної влади
Головна мета	Отримання прибутку, збільшення продажів, завоювання частки ринку	Задоволення суспільних інтересів, прозорість діяльності, підвищення рівня довіри до держави
Цільова аудиторія	Чітко сегментовані групи споживачів (цільові клієнти)	Максимально широка та гетерогенна (усі громадяни, бізнес, іноземні партнери)
Ключові показники (KPI)	ROI (окупність інвестицій), обсяг продажів, конверсія, LTV (цінність клієнта)	Рівень поінформованості населення, швидкість зворотного зв'язку, індекс довіри
Специфіка контенту	Той, який продає, розважальний, емоційний, орієнтований на вигоди продукту	Інформаційний, роз'яснювальний, офіційний, адаптований під стандарти вебдоступності
Умови функціонування	Ринкова конкуренція, відносна стабільність комунікаційних каналів	Робота в умовах воєнного стану, протидія дезінформації та кіберзагрозам
Бюджетування	Гнучке фінансування, що залежить від комерційної ефективності кампаній	Обмежене бюджетне фінансування, суворий контроль витрат, залучення грантових коштів.

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Попри значні успіхи, існують бар'єри, що стримують потенціал цифрового маркетингу в публічній сфері. До них належать обмежене фінансування маркетингових кампаній із бюджетних коштів, бюрократичні процедури погодження матеріалів, що знижують оперативність комунікації, а також проблема «цифрового розриву» між великими містами та віддаленими територіальними громадами, де доступ до швидкісного інтернету може бути обмеженим.

Цифровий маркетинг у діяльності органів публічної влади нині перетворюється з допоміжного інструменту комунікації на один із ключових механізмів реалізації сучасної державної політики. В умовах цифрової трансформації суспільства, розвитку електронного врядування та воєнних викликів ефективність публічного управління значною мірою залежить від здатності державних інституцій оперативно, прозоро та зрозуміло взаємодіяти з громадянами за допомогою цифрових каналів комунікації [5].



Найбільш результативними інструментами цифрового маркетингу в українських реаліях є соціальні мережі, офіційні вебпортали, мобільні застосунки, електронні сервіси, чат-боти та цифрові платформи взаємодії з громадськістю. Особливого значення набувають цифрові комунікації в умовах воєнного стану, коли оперативне інформування населення, протидія дезінформації та забезпечення інформаційної безпеки стали складниками національної стійкості держави. У таких умовах цифровий маркетинг органів влади фактично виконує не лише комунікаційну, а й безпекову та консолідаційну функції.

Дальший розвиток цифрового маркетингу в системі публічного управління повинен базуватися на комплексному поєднанні технологічних, організаційних та комунікаційних рішень. Перспективними напрямками є використання технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, персоналізації цифрових послуг, автоматизації комунікацій за допомогою інтелектуальних чат-ботів, а також удосконалення механізмів електронної демократії та громадської участі.

Таким чином, цифровий маркетинг у діяльності органів публічної влади варто розглядати не лише як сучасну комунікаційну технологію, а як стратегічний інструмент формування відкритої, сервісно орієнтованої та людиноцентричної моделі державного управління. Його ефективне впровадження сприятиме підвищенню прозорості влади, зміцненню суспільної довіри, розвитку цифрової демократії та посиленню взаємодії держави і громадянського суспільства в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балик У. Хилук В. Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-129>
2. Бубенець І.Г., Сломінцев Д.М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес Інформ: міжнародний науковий економічний журнал*. Харків, 2022. С. 271-276.
3. Вербоватий А.В. Сучасний стан цифрового маркетингу в органах публічного управління. *Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*. 2024. № 193. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.3-7>



4. Придятько Е. Маркетинг територій в системі управління соціально-економічним розвитком громади. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2020. Т. 22, № 1. С. 81-89.

5. Тодорова О., Назаренко М., Лесик, О. Комунікаційні стратегії як інструмент стабільного діалогу та досягнення цілей розвитку територіальної громади. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*, 2024. 4, 91-99. DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-88-96>

6. Угоднікова О.І. Цифровий публічний маркетинг як елемент інформаційної політики держави. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 94-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.94>

УДК 35.08:316.77:004.738.5

Ірина ОЗЬМІНСЬКА,

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Світлана ШУБІНА,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВИЙ ЕТИКЕТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Стрімка цифровізація суспільного життя призвела до значних змін у способах комунікації у сфері публічного управління. Державні службовці нині взаємодіють із громадянами, колегами та партнерами не лише через офіційну документацію, а й за допомогою месенджерів та електронного листування. Соціальні мережі, відкриті платформи даних та електронні сервіси вже стали невід'ємними каналами службової взаємодії, і така взаємодія вимагає від публічних управлінців набуття нових



компетентностей та трансформації норм комунікативної культури в онлайн середовищі.

У публічному управлінні кожен випадок цифрової взаємодії публічного службовця з громадянами сприймається останніми як прояв інституційної культури органу влади в цілому. Саме тому цифровий етикет для державних службовців набуває особливого значення, а його дотримання чи порушення має відповідний вплив на репутацію та імідж публічної служби та рівень довіри до неї, а також може викликати дисциплінарні або навіть правові наслідки.

Цифровий етикет (або як його ще називають «нетикет» від поєднання двох англійських слів «Internet» («мережа») та «etiquette») – це сукупність норм і правил поведінки у цифровому комунікативному просторі, що повинен ґрунтуватися на засадах поваги, відповідальності та доречності [5].

Варто зазначити, що в Україні питання цифрового етикету в публічному управлінні частково регулюється Законом України «Про державну службу» [2], Загальними правилами поведінки державного службовця [3], а також відомчими інструкціями окремих міністерств. Однак жодний із чинних нормативних актів не містить систематизованих вимог саме до цифрової комунікації.

Цифровий етикет у публічному управлінні охоплює три ключові рівні:

- формальний (відповідність нормам ділового стилю);
- інституційний (представлення інтересів і цінностей органу влади);
- етичний (дотримання принципів доброчесності, недискримінації та конфіденційності).

Основним каналом офіційної цифрової комунікації в органах влади залишається електронна пошта. Попри її повсюдне використання, дослідження фіксують значну варіативність у дотриманні норм ділового листування: від бездоганно оформлених офіційних запитів до невиправдано неформальних відповідей [1].

До базових вимог цифрового етикету в електронному листуванні належать: чітко сформульована тема листа, дотримання ділового стилю мовлення, коректне звертання та підпис, своєчасна відповідь (зазвичай у межах одного робочого дня), а також зважене використання функції «Відповісти всім» і вкладень [4]. Особливо значущою є відповідність мови листа: в офіційній комунікації державного службовця обов'язковим є використання державної мови.

Серед типових порушень цифрового етикету в електронному



листуванні відзначають: відсутність теми або її неінформативне формулювання; надто фамільярний або, навпаки, бюрократично перевантажений стиль; надмірне використання копій і прихованих копій; несвоєчасні відповіді без попередження про затримку; а також ненавмисне розголошення конфіденційної інформації через помилкову адресацію. Кожне з цих порушень підриває не лише особистий авторитет службовця, а й репутацію установи.

З розвитком цифрових технологій соціальні мережі перетворилися на повноцінний інструмент публічної комунікації. Наявність публічних управлінців в соціальних мережах заохочується, оскільки допомагає підтримувати зв'язок з громадянами та інформувати їх про зміни та нововведення. Нині більшість українських міністерств, державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування ведуть офіційні сторінки у Facebook, Telegram, Instagram, та навіть TikTok. Окрім публічних акаунтів, дедалі активніше розвивається практика персональної присутності керівників органів влади в соціальних мережах.

Цифровий етикет у соціальних мережах для державних службовців передбачає дотримання кількох правил, що стосуються змістового, комунікативного та особистісного наповнення. Так, публікації мають бути точними, перевіреними, стилістично відповідними та не дискредитувати орган влади. При коментуванні та обробленні звернень громадян відповіді повинні бути своєчасними, ввічливими та конструктивними навіть у конфліктних ситуаціях. Важливим є також те, що особиста активність державного службовця в соціальних мережах не має суперечити його посадовим зобов'язанням і цінностям органу влади.

Особливої уваги потребує розмежування особистого й службового контенту. Досвід західних країн (зокрема Естонії, Великої Британії та США) свідчить про доцільність розроблення інституційних путівників із використання соціальних мереж [6; 7], що чітко визначають, яку інформацію службовець має право розміщувати у відкритому доступі, а яка є конфіденційною або потребує попереднього погодження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. № 3-4. С. 112–120. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.09](https://doi.org/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09).



2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
4. Email Etiquette At Work: Universal Rules For Every Professional. Forbes. 2026. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2026/04/16/email-etiquette-at-work-universal-rules-for-every-professional/>.
5. Oral U. Netiquette: Fundamentals of Etiquette in Digital Communication. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*. 2023. No. 1(5). P. 833-847. DOI: [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(5\).70](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(5).70).
6. Social Media Policies: Digital Policies and Guidance. U.S. Department of Health and Human Services. URL: <https://www.hhs.gov/digital/policies/social-media/index.html>
7. Social Media Policy: Guidance. Department for Work and Pensions. 2026. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/dwp-procurement-security-policies-and-standards/social-media-policy#overview>

УДК 355.23 :316 .77

Дмитро ОСИПОВ,

доктор філософії,

доцент кафедри публічного адміністрування та землеустрою,

Класичний приватний університет,

м. Запоріжжя, Україна

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ПІДРОЗДІЛІВ ЗСУ

Остання декада розвитку Збройних сил України супроводжувалася докорінною трансформацією підходів до підготовки офіцерського корпусу. Безпосередня залученість до військових операцій вимагала перегляду традиційних параметрів військової освіти, особливо у сфері формування управлінських та комунікативних здатностей командирів. Керівництво військових підрозділів на всіх рівнях виявилось перед потребою оволодіння новими формами взаємодії з особовим складом, налаштування горизонтальних зв'язків усередину одиниць, розуміння психологічних станів підлеглих у критичних обставинах.



Комунікативна компетентність керівника у військовій сфері не є відкриттям традиційної педагогіки та психології управління. Вона виростала з практичного досвіду, у результаті чого напрацьовані нові розуміння того, як офіцер повинен будувати діалог з людьми, керувати інформацією, створювати середовище довіри в підрозділі. Саме цей аспект професійної підготовки потребує належної уваги як в теоретичному осмисленні, так і в практичному впровадженні.

Процес розроблення вимог до комунікативної компетентності офіцерства базується на низці нормативних документів, що визначають стратегічний напрям розвитку військової освіти та управління персоналом.

Доктрина військового лідерства ЗСУ становить найбільш загальний рамковий документ, у якому компетентність керівника розглядається крізь призму здатності впливати на особовий склад та досягати поставлених завдань. У цьому документі лідерство визначається як процес впливу однієї особи на членів групи, при чому такий вплив не обмежується формальною посадою, а ґрунтується на довірі, авторитеті та здатності в ході комунікації якісно сформулювати мету операції [4]. Це положення кардинально відрізняється від авторитарного командування традиційного зразка.

Стандарти вищої військової освіти, затверджені Міністерством оборони України, визначають комунікативну компетентність як одну із ключових в переліку професійних здатностей випускника військового закладу. У програмах підготовки офіцерів запасу та магістрів військового управління явно передбачається формування вмінь вести переговори, розраховувати на зворотний зв'язок з підлеглими, розпізнавати конфліктні ситуації на їх ранніх етапах. Такі запити виходять не просто з педагогічних міркувань, а безпосередньо з досвіду проведення операцій.

Наказ Міністерства оборони про впровадження компетентнісного підходу у військовій освіті підтверджує, що комунікативна грамотність розглядається нарівні з професійними знаннями. Формування здатності правильно спілкуватися з різними категоріями військовослужбовців, цивільним населенням, коаліційними партнерами визнано стратегічно важливим для вирішення завдань оборони держави.

Беньковська Н. Б. пропонує розглядати комунікативну компетентність офіцера як інтегроване явище, що одночасно охоплює знаннєвий компонент (розуміння принципів спілкування, типів конфліктів), практичні вміння (ведення переговорів, презентація інформації) та психологічні якості особистості (емпатія, толерантність,



стресостійкість)°[1]. Таке розуміння наслідуює європейські стандарти компетентнісного підходу, проте поширюється на специфіку військової служби, де ставки набагато вищі, ніж у цивільному управлінні.

В Україні, особливо в умовах воєнного стану, поняття комунікативної компетентності набуло нового значення. Дослідники стверджують, що комунікативна компетентність прикордонників і військовослужбовців силових структур не обмежується навичками шанобливого спілкування [2]. Це комплексне утворення, що включає здатність швидко читати емоційний стан іншої людини, адаптувати тон спілкування до обставин, сприймати критику, керувати своєю емоційною реакцією під обстрілом. Практика показала, що офіцер, який не володіє такими навичками, не може ефективно виконувати керівні функції навіть за наявності глибоких фахових знань.

Водночас, учені акцентують увагу на тому, що формування комунікативної компетентності має здійснюватися через ситуаційне навчання, наближене до реальних професійних сценаріїв [3]. Вони досліджували вплив інтерактивних методів, зокрема квест-технологій, на розвиток комунікативних навичок у курсантів. Результати показали позитивну динаміку в тестуванні комунікативних здібностей серед тих, хто проходив спецкурси із включенням практичних ситуацій, близьких до реальної служби.

Психологічні дослідження комунікативної компетентності в працівників силових структур розкривають глибші механізми. Науковці виокремлюють соціально-психологічні чинники, що впливають на розвиток здатності спілкуватися: індивідуальні особливості темпераменту, досвід попередніх взаємодій, рівень мотивації до професійного розвитку, відкритість до зворотного зв'язку [4]. В умовах воєнного стану ці чинники ускладнюються психологічними наслідками бойових дій, травмами, втомою від постійної напруги.

Керівництво військовим підрозділом відрізняється від управління в цивільних організаціях одним принциповим моментом: керівник несе персональну відповідальність за життя і здоров'я своїх підлеглих. Ця обставина фундаментально змінює природу комунікації. Не можна розглядати комунікативну компетентність командира просто як набір технік переговорів або мистецтво переконання. Це насамперед здатність встановити такі відносини з особовим складом, при яких розпорядження командира сприймаються не як абстрактний наказ, а як логічний крок у спільній справі.



Трансформація комунікативних стратегій упродовж останніх років суттєво розширила можливості командира впливати на поведінку підлеглих конструктивно. Сучасний командир має говорити так, щоб його слова викликали довіру, відкривали причини виконання завдань, а не просто командували послухом. Це вимагає глибокого розуміння психології, умінь слухати активно, розпізнавати прихований спротив у групі.

Посадові інструкції командира роти, батальйону встановлюють обов'язки щодо організації навчання, проведення виховної роботи, але вони не можуть детально описати, як саме мають проходити ці процеси в конкретній групі людей. Замість цього, керівник повинен розвинути навичку адаптивної комунікації, здатність швидко перейти від офіційного мовлення до приватної розмови, від суворості до дозованої м'якості залежно від обставин. Практичні дослідження показують, що такі навички можна розвивати цілеспрямовано, вони не є природженими лише для деяких людей.

Комунікативна компетентність керівника ЗСУ проявляється і в горизонтальній взаємодії – спілкуванні з керівниками інших підрозділів, зв'язківцями, медиками, а також у специфічній сфері військових стратегічних комунікацій. Останнім часом виявилось, що командир не може залишатися замкнутим у межах свого підрозділу. Він має розуміти інформаційне поле операції, брати участь у створенні єдиного наративу для громадськості, офіційно консультуватися з іншими складниками оборонного простору.

У прямій перспективі доцільно розглянути можливість включення модулів комунікативної підготовки до всіх програм для офіцерів, від курсів молодших офіцерів до програм розвитку генеральних офіцерів. Такі модулі мають спиратися на реальні сценарії, з якими стикаються командири, передбачати активне практикування, отримання безпосереднього зворотного зв'язку.

Тема формування комунікативної компетентності керівного складу ЗСУ залишається актуальною та відкритою для дальших наукових досліджень. Крім того, що вона важлива для забезпечення якості управління у військових підрозділах, вона порушує глибші питання про те, яким повинен бути очільник людей у сучасному світі, як поєднати дисципліну з повагою, командування з діалогом, авторитет з довірою.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беньковська Н. Б. Педагогічна інтроспекція категорії «комунікативна компетентність» у ракурсі підготовки майбутніх офіцерів. *Академічні студії*. Серія «Педагогіка». 2022. № 2. С. 31–35. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.2.5>
2. Мельник А., Дуда О. Комунікативна компетентність як основа професіоналізму прикордонників. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3(75). С. 269–279. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-269-279>
3. Тюріна В., Романишина Л. Квест-технології як фактор формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. *Педагогічний дискурс*. 2024. Вип. 35. С. 64–78. <https://doi.org/10.31891/pcs.2023.1.20>
4. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. Київ : Генеральний штаб ЗС України, 2024. 43 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> (дата звернення 26.05.2026)

УДК 378.147:35.08:316.77

Олег СЕРНЯК,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

РОЛЬ ДЕБАТНИХ ПРАКТИК У РОЗВИТКУ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК ЗДОБУВАЧІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

Сучасна система підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування потребує впровадження освітніх підходів, орієнтованих не лише на засвоєння теоретичних знань, але й на формування практичних компетентностей, потрібних для професійної діяльності в умовах динамічних суспільних змін. Однією із ключових вимог до майбутніх



публічних управлінців є здатність здійснювати ефективну комунікацію, аргументовано відстоювати власну позицію, аналізувати суспільні процеси та ухвалювати виважені управлінські рішення. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання дебатних практик як інструменту розвитку критичного мислення та комунікативної компетентності здобувачів освіти.

Підготовка майбутніх фахівців у сфері публічного управління дедалі більше орієнтується на компетентнісний підхід, що передбачає розвиток м'яких навичок поряд із професійними знаннями. Для сучасного публічного службовця важливими є не лише знання нормативно-правової бази чи механізмів державного управління, а й уміння працювати з інформацією, аналізувати різні погляди, вести публічну дискусію, взаємодіяти із громадськістю та ефективно комунікувати в кризових ситуаціях. Саме дебатні технології створюють сприятливе середовище для розвитку таких навичок у процесі навчання.

Дебатний підхід передбачає активне залучення здобувачів освіти до обговорення суспільно важливих проблем, формування аргументованої позиції та публічного захисту власних поглядів. На відміну від традиційних форм навчання, де студент часто постає пасивним споживачем інформації, дебати формують умови для активної інтелектуальної взаємодії, самостійного пошуку інформації та розвитку навичок критичного аналізу. Участь у дебатах сприяє розвитку аналітичного мислення, уміння структурувати інформацію, визначати причинно-наслідкові зв'язки та оцінювати суспільні процеси з різних позицій.

Особливого значення дебатні практики набувають у контексті підготовки майбутніх публічних управлінців, професійна діяльність яких безпосередньо пов'язана з публічною комунікацією, переговорними процесами, участю у консультаціях із громадськістю та ухваленням рішень у складних суспільно-політичних умовах. Формування навичок аргументації, переконливої комунікації та вміння вести конструктивний діалог є потрібним складником професійної підготовки здобувачів спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Понад шестирічна практика діяльності кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу свідчить про ефективність використання дебатних методик у навчальному процесі. Одним із найбільш результативних підходів є застосування методики



Оксфордських дебатів, що дозволяє поєднати академічну дискусію, розвиток критичного мислення та формування культури публічного діалогу. Особливістю Оксфордських дебатів є чітка структура дискусії, розподіл ролей між учасниками, потреба використання аргументів та контраргументів, а також дотримання принципів академічної доброчесності та взаємоповаги під час обговорення.

Використання Оксфордських дебатів у процесі підготовки здобувачів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» дозволяє моделювати реальні управлінські ситуації, у яких майбутні фахівці повинні вміти аргументовано подавати власну позицію, аналізувати суспільні виклики та знаходити компромісні рішення. Тематика дебатів може охоплювати широкий спектр питань, пов'язаних із реформуванням публічного управління, децентралізацією, цифровізацією державних послуг, комунікацією органів влади з громадськістю, антикорупційною політикою чи забезпеченням національної безпеки.

Важливою перевагою дебатного підходу є розвиток навичок роботи в команді та адаптивності до різних комунікативних ситуацій. Учасники дебатів навчаються не лише формувати власну позицію, а й чути аргументи опонентів, оперативно реагувати на нову інформацію та вести конструктивний діалог. Такі навички є надзвичайно важливими для майбутніх публічних службовців, діяльність яких часто потребує взаємодії з різними соціальними групами та пошуку узгоджених рішень.

На окрему увагу заслуговує вплив дебатних практик на розвиток громадянської активності та відповідальності здобувачів освіти. Дискусійний формат навчання сприяє формуванню усвідомленої позиції щодо суспільних процесів, розвитку культури демократичного діалогу та готовності брати участь у вирішенні суспільно важливих проблем. У сучасних умовах трансформації українського суспільства це має особливе значення, оскільки система публічного управління потребує фахівців, здатних не лише виконувати управлінські функції, але й бути активними учасниками суспільних змін.

Використання дебатних технологій також позитивно впливає на мотивацію здобувачів освіти до навчання. Інтерактивний формат занять створює умови для більш активного залучення студентів до освітнього процесу, підвищує рівень зацікавленості у вивченні дисциплін та сприяє розвитку самостійності в процесі підготовки до дебатів. Пошук аргументів, аналіз джерел інформації та підготовка до публічного виступу стимулюють



здобувачів до глибшого опрацювання навчального матеріалу та формування навичок самоосвіти.

Таким чином, дебатні практики є важливим інструментом розвитку критичного мислення та комунікативних навичок здобувачів спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Використання методики Оксфордських дебатів у процесі професійної підготовки майбутніх публічних управлінців сприяє формуванню навичок аргументації, аналітичного мислення, публічної комунікації та роботи в команді. Інтеграція дебатного підходу в освітній процес дозволяє підвищити практичну спрямованість підготовки фахівців у сфері публічного управління та забезпечити формування компетентностей, потрібних для ефективної професійної діяльності в сучасних умовах.

УДК 351.08:159.947.5:316.77

Маргарита ФРОЛОВА,

старший викладач кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ В РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Роль мотивації в розвитку комунікативних навичок публічних службовців є ключовою для підвищення ефективності управлінської діяльності та якості взаємодії між владою і громадянами. У сучасних умовах зростають вимоги до відкритості, прозорості та клієнтоорієнтованості, що підсилює значення комунікативної компетентності. Водночас її рівень значною мірою залежить від мотиваційної сфери особистості – цінностей, настанов і професійних орієнтацій.

Мотивація визначає спрямованість і сталість професійної діяльності, впливаючи як на виконання обов'язків, так і на готовність до саморозвитку у сфері комунікації. Розрізняють внутрішню мотивацію, що ґрунтується на інтересі та прагненні до самореалізації, і зовнішню, пов'язану з матеріальними та соціальними стимулами. Найбільш ефективною для розвитку комунікативних навичок є внутрішня мотивація, оскільки вона забезпечує глибоке залучення до процесу навчання і самовдосконалення.



Комунікативні навички публічних службовців охоплюють уміння чітко й доступно висловлювати думки, активно слухати, установлювати контакт із різними категоріями громадян, ефективно управляти конфліктними ситуаціями, а також застосовувати вербальні й невербальні засоби впливу. Українські науковці розглядають комунікативну компетентність як сукупність знань і навичок, потрібних для результативної взаємодії, а не лише як володіння мовою, лексикою, граматикою чи фонетикою. Вона є складним системним утворенням, що поєднує знання, практичні вміння, емоційну зрілість і здатність діяти відповідно до соціальної ролі представника публічної влади [1, с. 24].

Розвиток комунікативних навичок потребує не лише знань і практики, а й усвідомленого прагнення до їх удосконалення. Саме мотивація визначає, чи буде службовець інвестувати власні ресурси у формування комунікативної компетентності. З філософського погляду, одним із важливих напрямів мотивації державних службовців є комунікативний аспект. Ефективні комунікації – як внутрішні, між державними службовцями, так і зовнішні, між службовцями та громадськістю – сприяють підвищенню рівня вмотивованості працівників органів державної влади до виконання посадових обов’язків, а також зниженню плинності кадрів [2, с. 129].

З психологічного погляду, мотивація формується під впливом низки чинників. Серед них – професійна ідентичність, що передбачає усвідомлення власної ролі та відповідальності перед громадянами; рівень емоційного інтелекту, що проявляється в здатності розпізнавати та регулювати емоції; а також ціннісні орієнтації, зокрема орієнтація на служіння суспільству, повага до людини та готовність до конструктивного діалогу.

Важливим є й організаційне середовище: підтримка керівництва, можливості професійного розвитку та заохочення ініціативності сприяють формуванню позитивної мотивації. Ефективність діяльності значною мірою залежить від уміння керівництва впливати на мотивацію працівників. Серед ключових психологічних чинників – самоповага, гордість за установу, задоволення від роботи та визнання досягнень. Водночас авторитарний стиль управління, відсутність зворотного зв’язку, перевантаження роботою можуть знижувати мотивацію та призводити до формального виконання комунікативних функцій [5, с. 64].



Особливе значення має усвідомлення службовцями практичної цінності комунікативних навичок. Ефективна комунікація дозволяє зменшити кількість конфліктів, підвищити рівень довіри громадян до органів влади, поліпшити імідж державних установ. Коли службовець бачить результати своєї комунікативної діяльності, це підсилює його внутрішню мотивацію та стимулює дальший розвиток. У цьому контексті важливими є рефлексія та самооцінка власних комунікативних дій, що дозволяють усвідомити сильні та слабкі сторони та визначити напрями самовдосконалення.

Не менш важливу роль у розвитку мотивації відіграють професійне навчання та розвиткові заходи. Використання інтерактивних методів, зокрема рольових ігор, моделювання професійних ситуацій, занять із розвитку емоційного інтелекту та навичок ведення переговорів, сприяє підвищенню зацікавленості й активної залученості публічних службовців. Такі підходи дають змогу не лише здобувати нові знання, а й усвідомлювати їх практичну цінність, що є важливим чинником формування внутрішньої мотивації.

Особливої уваги доцільно надати підвищенню кваліфікації через системну організацію освітніх програм та інших професійних заходів. Їх тематика має охоплювати розвиток навичок у сфері конфліктології, ораторського мистецтва та публічних виступів, а також формування вмінь ефективної поведінки в стресових і нестандартних ситуаціях. Такий комплексний підхід сприяє професійному зростанню службовців і підвищенню якості їхньої комунікативної діяльності [3, с. 757].

Н. Холод також пропонує впроваджувати медитативні практики, що допомагають знижувати рівень стресу, підвищувати ефективність професійної діяльності, розвивати емоційну свідомість і саморегуляцію, а також зберігати енергію та підтримувати мотивацію [4, с. 193].

Водночас варто враховувати, що мотивація може мати як позитивний, так і негативний характер. Наприклад, страх покарання або критики може стимулювати службовця до вдосконалення комунікативних навичок, але така мотивація є нестійкою та часто супроводжується підвищеним рівнем стресу. Натомість позитивна мотивація, заснована на інтересі, бажанні досягти успіху та отримати задоволення від діяльності, є більш ефективною та довготривалою.

Таким чином, мотивація є ключовим психологічним чинником розвитку комунікативних навичок публічних службовців. Вона визначає



рівень їхньої залученості до процесу професійного розвитку, готовність до змін та вдосконалення, а також ефективність взаємодії з громадянами. Формування стійкої внутрішньої мотивації потребує комплексного підходу, що включає розвиток особистісних якостей, створення сприятливого організаційного середовища та впровадження сучасних методів навчання. У результаті це сприятиме підвищенню якості публічного управління, зміцненню довіри до державних інституцій та розвитку демократичного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна В., Захарченко Н. Комунікативна компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Випуск 2(78), 2025. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3)
2. Герасименко О. В., Лазорко Л. П., Калагурка С. Т. Особливості мотиваційної філософії державних службовців в Україні. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524/2018-19-20>
3. Корнута Л. М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 4/2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/182>
4. Kholod, H. (2024). Specifics of motivation for civil servants in Ukraine and recommendations for increasing their motivation. *Social Communications: Theory and Practice*, 16 (2), 187-201. DOI: <https://doi.org/10.51423/2524-0471-2024-16-2-2>
5. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. № 1(95). 2021. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65)



УДК 004.8:378

Маргарита ФРОЛОВА,

старший викладач кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

Олена МОМОТОК,

викладач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОГО СУСПІЛЬСТВА

Сучасний світ характеризується зростанням кількості воєнних конфліктів, соціальних протистоянь та гуманітарних криз, що створює серйозні виклики для міжнародної спільноти та системи освіти. У цьому контексті особливого значення набуває концепція миротворчої освіти, спрямована на формування культури миру, толерантності, взаємоповаги та ненасильницького розв'язання суперечок. Українські дослідники стверджують, що миротворча освіта в умовах військового часу в Україні визначена потребою ведення державотворчих процесів на засадах гуманізації, демократії, соціальної справедливості. Це пов'язано не лише зі становленням громадянського суспільства в Україні, а й з процесом відродження нації [1, с. 231]. Миротворча освіта розглядається як стратегічний інструмент відновлення соціальної єдності, попередження конфліктів та відбудови довіри у постконфліктних суспільствах.

Основними проблемами, з якими стикається миротворча освіта в регіонах, охоплених війною чи постконфліктними процесами, є відсутність єдиних стандартів викладання, дефіцит кваліфікованих педагогів, недостатність навчально-методичної бази, а також політичні та культурні бар'єри. Освітні інституції часто виявляються неготовими до інтеграції миротворчих програм через брак фінансування, відсутність державної підтримки або спротив певних суспільних груп. Крім того, у середовищі, що пережило конфлікт, існує високий рівень травматизації населення, що



ускладнює процеси формування довіри між сторонами та впровадження освітніх ініціатив.

Водночас перспективи розвитку миротворчої освіти є надзвичайно значущими, оскільки вона виконує функцію соціального медіатора, сприяючи подоланню ворожнечі та побудові нових моделей співіснування. Поділяємо думку Е. Помиткіна, який наголошує на потребі зміни освітніх пріоритетів на такі, які унеможливають насильство, що зумовлює потребу в створенні загальнолюдського ціннісного модуля освіти [2, с. 80]. У цьому контексті важливо інтегрувати до освітнього процесу такі компоненти, як розвиток критичного мислення, формування комунікативних навичок, медіація, вивчення прав людини, а також практичні тренінги з ненасильницького врегулювання суперечок. Особливе значення мають міжкультурний діалог, поширення ідей демократичного врядування та розуміння глобальних процесів, що впливають на локальні конфлікти.

Постконфліктні регіони потребують особливої уваги до питання реінтеграції населення. Миротворча освіта постає ключовим чинником у відновленні суспільного життя, оскільки вона дозволяє формувати нову генерацію громадян, здатних мислити категоріями миру та співпраці. У цьому контексті важливим є врахування особливостей колективної пам'яті, роботи з травмами та упередженнями, що зберігаються в суспільстві після завершення бойових дій. Освітні програми повинні поєднувати академічний складник з психосоціальною підтримкою, сприяючи інтеграції постраждалих до мирного життя. Миротворча освіта повинна бути спрямована насамперед на дітей і молодь, оскільки саме вони формують цінності та моделі поведінки майбутнього суспільства. Водночас ми поділяємо думку українських науковців, що особливої уваги потребують специфічні категорії населення, зокрема, військовослужбовці, які зазнали фізичних і психологічних травм, а також внутрішньо переміщені особи, що втратили соціальне та матеріальне забезпечення. Для цих груп потрібно розробити спеціалізовані освітні підходи, що відповідатимуть їхнім потребам та сприятимуть їхній інтеграції в мирне суспільне життя [3].

Не менш важливим є питання підготовки педагогічних кадрів, які виконують функцію фасилітаторів миротворчого процесу. Педагогічні працівники, зокрема вчителі, викладачі та вихователі, мають володіти не лише ґрунтовними академічними знаннями, але й практичними навичками взаємодії в умовах конфлікту, усвідомленням культурних особливостей регіону та високим рівнем емоційної стійкості. Особливе значення в



професійній підготовці набуває формування компетентностей, спрямованих на передачу учням і студентам знань та умінь ненасильницького спілкування. Це сприяє становленню культури діалогу, толерантності й взаємоповаги в освітньому середовищі та суспільстві загалом. Педагог, який володіє високим рівнем емоційної компетентності, здатний не лише ефективно розв'язувати конфліктні ситуації, а й забезпечувати психологічно безпечний простір для розвитку особистості здобувачів освіти. Не має підстав не погодитися із М. Білан, що вирішальними для педагогів є як загальні педагогічні, так і специфічні знання та навички. До групи специфічних навичок можна віднести знання з культурної антропології, соціальної психології, когнітивного розвитку учнів. Міжкультурні знання, чутливість й обізнаність про різні культури мають сприяти ефективному міжкультурному та професійному спілкуванню, а педагогічні підходи мають враховувати культурні особливості та різні психологічні аспекти [4, с. 121]. Таким чином, підвищення уваги до формування зазначених якостей у майбутніх фахівців є важливою умовою вдосконалення сучасної освітньої практики. У цьому контексті корисним є впровадження програм професійного розвитку педагогів, організація тренінгів та створення міжнародних освітніх платформ для обміну досвідом.

Особливу роль у розбудові миротворчої освіти відіграють міжнародні організації, зокрема ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ОБСЄ та інші структури, які реалізують проекти з відновлення освітніх систем у країнах, що постраждали від конфліктів. Вони забезпечують фінансову, методичну та консультативну підтримку, сприяють розробленню навчальних програм і створюють умови для співпраці між урядами, громадянським суспільством і місцевими громадами. Проте важливою умовою успішності таких програм є їх адаптація до національного та регіонального контексту, оскільки універсальні моделі не завжди ефективні в умовах специфічних соціокультурних реалій. Приєднуємося до думки українських дослідників, що для ефективного впровадження миротворчої освіти в Україні потрібно запровадження кращих практик формальної та неформальної освіти, спрямованих на миротворчу освіту, з урахуванням їх при формуванні навчальних програм, культурного, історичного, соціально-економічного і політичного контексту регіону [5].

Важливим напрямом є також використання інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють поширювати миротворчий



контент, створювати освітні онлайн-платформи та забезпечувати доступ до знань навіть у віддалених регіонах. Цифрова освіта має потенціал подолати бар'єри, пов'язані з інфраструктурними обмеженнями, та забезпечити можливість залучення молоді до глобального дискурсу миру і безпеки. Водночас варто враховувати ризики дезінформації та пропаганди, що можуть підривати миротворчі ініціативи, а отже медіаграмотність є обов'язковим елементом освітніх програм. М. Росток, досліджуючи питання постконфліктного відновлення освіти, справедливо зазначає, що глобальна цифрова трансформація суспільств може бути сучасним інструментом відновлення освіти, оскільки впливатиме в майбутньому на моделі здобуття знання [6, с. 3].

Таким чином, миротворча освіта в конфліктних та постконфліктних регіонах є не лише педагогічною практикою, а й стратегічним інструментом соціальної трансформації. Вона сприяє відновленню довіри, розвитку культури діалогу та формуванню суспільства, здатного протистояти новим викликам. Проблеми, що стоять перед її реалізацією, є значними, проте вони можуть бути подолані шляхом комплексного підходу, який передбачає співпрацю держави, громадянського суспільства, міжнародних організацій та освітніх установ. Перспективи розвитку миротворчої освіти тісно пов'язані з інтеграцією інноваційних методів навчання, цифрових технологій, міжкультурного діалогу та підготовки висококваліфікованих педагогів. Саме через освіту можливо закласти фундамент тривалого миру та забезпечити формування покоління, здатного жити в умовах взаємоповаги, співпраці та гармонії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Миротворча освіта: генеза поняття, сутність, зміст. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб.матеріалів VI Всеукр.наук.-практ.інт.-конф., 22 листопада 2022 р. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2022. 296 с.
2. Помиткін Е. Миротворча роль освіти в унеможливленні війн на планеті. Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття. DOI:[https://doi.org/10.35387/usj.1\(9\).2024.0006](https://doi.org/10.35387/usj.1(9).2024.0006)
3. Ільїч Л. М., Яковенко І. В., Акіліна О. В. Розробка концепції миротворчої освіти в Україні в умовах військово-політичних реалій



Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток».
DOI:<https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.7>

4. Білан М. Світовий досвід підготовки учителів до роботи з учнями-мігрантами: крос-культурний аспект. *Порівняльна професійна педагогіка*. 13(2)/2023. DOI:[https://doi.org/10.31891/2308-4081/2023-13\(2\)-14](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2023-13(2)-14)

5. Стадник М. М., Панченко А. Г. Актуалітети миротворчої освіти. *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. DOI:<https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.4>

6. Ростока М. Л. Зарубіжний досвід відновлення освіти на постконфліктних територіях з урахуванням впливу глобальної цифрової трансформації суспільств (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки: довідковий бюлетень ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського*. Випуск 18, 2023. М. Київ, Україна

УДК 355.23 :316 .77

Максим ЦУРКАН,

аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін і
публічного управління,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку сектору безпеки та оборони України особливого значення набуває проблема формування комунікативної компетентності службовців Збройних сил України. Ефективна професійна діяльність військовослужбовців неможлива без належного рівня володіння комунікативними навичками, оскільки саме комунікація забезпечує координацію дій, оперативне ухвалення рішень, підтримання дисципліни та морально-психологічного стану особового складу.

Комунікативна компетентність військовослужбовця включає вміння чітко та зрозуміло передавати інформацію, вести службове спілкування, працювати в команді, вирішувати конфліктні ситуації та дотримуватися норм професійної етики. В умовах воєнного стану та активної взаємодії з міжнародними партнерами значення комунікативної підготовки значно зростає.



Комунікативна компетентність – це сукупність знань, умінь, навичок й особистісних якостей, що забезпечують ефективне спілкування в професійній діяльності. Для службовців Збройних сил України вона охоплює: володіння державною мовою; культуру усного та писемного мовлення; навички міжособистісного спілкування; здатність до ведення переговорів; уміння працювати в колективі; психологічну стійкість у процесі комунікації; дотримання військового етикету та субординації.

До основних складників формування комунікативної компетентності належить мовна підготовка, психологічна підготовка, професійна етика, практична комунікація.

Важливим елементом є досконале володіння українською мовою як державною. Військовослужбовці повинні вміти грамотно оформлювати службову документацію, чітко формулювати накази, доповіді та звіти.

Комунікативна діяльність у військовому середовищі часто відбувається в умовах стресу та високої відповідальності. Саме тому важливого значення набуває розвиток емоційної стійкості, уміння контролювати власні емоції та підтримувати конструктивний діалог.

Службовці Збройних сил України мають дотримуватися норм військової етики, поваги до колег, командирів та цивільного населення. Це сприяє створенню позитивного морально-психологічного клімату у військовому колективі.

Формування комунікативної компетентності неможливе без практичних занять: тренінгів, рольових ігор, моделювання службових ситуацій, участі у групових проєктах та командній роботі.

Для розвитку комунікативних навичок військовослужбовців використовуються такі методи: тренінги з ефективної комунікації; інтерактивні методи навчання; дискусії та дебати; ситуаційні вправи; психологічні тренінги; аналіз службових ситуацій; командні навчання. Особливо ефективними є практичні методи, що дозволяють моделювати реальні умови професійної діяльності військовослужбовців.

Високий рівень комунікативної компетентності забезпечує: ефективне управління підрозділами; швидке передавання інформації; злагоджену командну роботу; попередження конфліктів; підвищення авторитету командира; успішну взаємодію з міжнародними партнерами та цивільним населенням. У сучасних умовах комунікативна компетентність стає одним із ключових чинників професійної успішності військовослужбовця.



Учені акцентують увагу на тому, що формування комунікативної компетентності має здійснюватися через ситуативне навчання, наближене до реальних професійних сценаріїв [3]. Вони досліджували вплив інтерактивних методів, зокрема квест-технологій, на розвиток комунікативних навичок у курсантів. Результати показали позитивну динаміку в тестуванні комунікативних здатностей серед тих, хто проходив спецкурси із включенням практичних ситуацій, близьких до реальної служби.

Психологічні дослідження комунікативної компетентності в працівників силових структур розкривають глибші механізми. Науковці виокремлюють соціально-психологічні чинники, що впливають на розвиток здатності спілкуватися: індивідуальні особливості темпераменту, досвід попередніх взаємодій, рівень мотивації до професійного розвитку, відкритість до зворотного зв'язку [4]. В умовах воєнного стану ці чинники ускладнюються психологічними наслідками бойових дій, травмами, втому від постійної напруги.

Дослідження, проведені у військових закладах освіти ЗСУ, виявили низку перспективних методів, що доказово сприяють розвитку комунікативних здатностей. На противагу традиційним лекціям про навички спілкування, сучасні програми спираються на активне навчання через рольові гри, симуляції складних управлінських ситуацій, груповий аналіз помилок [3].

Практика показала, що формування комунікативної компетентності має здійснюватися на всіх етапах професійного розвитку офіцера: від його навчання в академії до підвищення кваліфікації впродовж службової кар'єри. На кожному етапі цілі уточнюються, складність ситуацій, якими оперує навчання, зростає. Курсант навчається висловлювати наказ так, щоб його зрозуміли. Молодший офіцер розвиває вміння слухати, розпізнавати конфлікти. Офіцер штабу або вищого рівня керування вчиться будувати стратегічні комунікації, впливати на громадськість.

Попри наявність теоретичних основ та окремих успішних практик, система формування комунікативної компетентності керівного складу ЗСУ все ще перебуває на етапі становлення. Кілька чинників утруднюють цей процес.

Ідеться насамперед про плинність офіцерського складу. У умовах воєнного стану багато опанованих офіцерів вибули з лав ЗСУ, на їхні місця прийшли люди без попередньої військової підготовки. Вони мають



оволодівати комунікативними навичками в стисненому часі, часто без достатньої теоретичної підготовки. Це призвело до того, що в деяких підрозділах спостерігаються конфлікти, викликані саме комунікативними проблемами командирів.

Другий чинник пов'язано зі специфікою українського контексту. Традиційна військова культура в армії часто спиралася на авторитарні методи, що вважалися нормальними та ефективними. Перехід до більш гуманістичних, діалогічних форм керівництва не відбувається автоматично. Це вимагає переоцінки цінностей, розвитку емпатії в людей, які росли в іншому культурному середовищі.

Суттєвим ризиком є це оцінка результатів. Важко кількісно виміряти, наскільки краще став командир спілкуватися, чи справді виросла його здатність впливати на людей. Науковці намагаються розробити валідні інструменти для такої оцінки, проте це складне завдання, особливо в динамічному середовищі воєнних дій.

Крім того, навчання комунікативних навичок збігається з навчанням тактики, стратегії, технічних навичок. У контексті обмежених ресурсів та часу часто комунікативна підготовка отримує менше уваги, ніж розташування військ на карті. Однак досвід останніх років показав, що брак комунікативної компетентності командира часто робить тактичні знання малоефективними.

Якість спілкування у військових підрозділах безпосередньо впливає на моральний дух, ефективність операцій, утримання кваліфікованого персоналу у Збройних силах.

Теоретичне обґрунтування потреби такої підготовки вже наявне. Дослідники розробляють поняття комунікативної компетентності в контексті військової служби, визначають її структуру та компоненти. Практичні апробації методів показують можливість ефективного розвитку цих здатностей. Однак переведення цього розуміння в скоординовану, системну програму розвитку командирів потребує дальшої роботи. Насамперед, потрібне розроблення одностайних критеріїв оцінки комунікативної компетентності, що б могли застосовуватися в різних умовах служби. Крім того, потрібно інвестування в підготовку тренерів та викладачів, які будуть передавати ці навички. Окрім того, варто передбачити механізми для постійного вдосконалення програм на основі зворотного зв'язку від керівного складу та аналізу результатів операцій.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беньковська Н. Б. Педагогічна інтроспекція категорії «комунікативна компетентність» у ракурсі підготовки майбутніх офіцерів. *Академічні студії*. Серія «Педагогіка». 2022. № 2. С. 31–35. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.2.5>
2. Мельник А., Дуда О. Комунікативна компетентність як основа професіоналізму прикордонників. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3(75). С. 269–279. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-269-279>
3. Тюріна В., Романишина Л. Квест-технології як фактор формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. *Педагогічний дискурс*. 2024. Вип. 35. С. 64–78. <https://doi.org/10.31891/pcs.2023.1.20>
4. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Сил України. Київ : Генеральний штаб ЗС України, 2024. 43 с. <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> (дата звернення 26.05.2026)

УДК 35.07:316.77

Ігор ШПЕКТОРЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

КОМУНІКАЦІЯ В МЕТОДОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасній методології публічного управління комунікація перестає бути лише допоміжним інструментом в управлінському циклі, трансформуючись у повноцінну функцію соціальної взаємодії, що забезпечує управлінський цикл та життєздатність усієї управлінської системи.

Завдання комунікації в публічноуправлінській діяльності.

У межах системного підходу комунікація виконує три ключові завдання:

– детермінація управлінського впливу. Спираючись на принцип детермінізму, комунікація дозволяє суб'єкту управління сформувати в



об'єкта сукупність сприятливих внутрішніх умов для сприйняття рішень. Це означає «налаштування» об'єкта на управлінський імпульс ще до його безпосереднього здійснення;

– формування потрібної поведінки. Комунікативні процеси спрямовано на те, щоб спонукати об'єкт управління до цільової активності, що відповідає суспільним інтересам, використовуючи політичні, соціально-психологічні, морально-етичні методи публічного управління (переконання, діалог, дискусії та ін.);

– забезпечення прямого та зворотного зв'язку. Комунікація створює замкнений цикл управління, де зворотний зв'язок постає інструментом адаптації управлінського впливу до реальних потреб суспільства [1; 3].

Взаємодія функції комунікації з елементами методології публічного управління.

Із закономірностями публічного управління – комунікація реалізує закономірність системності та взаємозв'язку, де цілі організації (задоволення потреб) через функції (зміст діяльності) матеріалізуються в політичних інститутах саме завдяки інформаційних зв'язків.

З принципами публічного управління – функція комунікації корелює з принципом функціональної дефініції (чіткість інформаційних зв'язків), принципом детермінізму та ін. Принципи управління стають дієвими лише за умови їх комунікативного засвоєння персоналом.

З функціями публічного управління – комунікація є «наскрізною» функцією. Вона пов'язана з плануванням, організацією та особливо з контролем, що як функція управління повністю базується на збиранні та передачі інформації.

Варто акцентувати увагу на тому, що комунікація є «транспортним засобом» для будь-якого методу, перетворюючи теоретичний вплив на реальну дію.

Взаємозв'язок комунікації з методами управління визначає динаміку управлінського процесу. Методи – це способи впливу (як робимо?), а комунікація – це функція (що робимо?) та інструмент існування та реалізації цих способів у певних діях та результатах.

У межах адміністративних методів публічного управління комунікація має переважно вертикальний, імперативний характер. Вона забезпечує точність передачі розпоряджень, наказів та вказівок. Тут завдання комунікації – формування потрібної поведінки, мінімізація викривлення (шуми) при проходженні інформації від суб'єкта до об'єкта



публічного управління, що є критичним для принципу єдиноначальності та виконавчої дисципліни.

Управлінська взаємодія будується на інформуванні про правила «гри» (податки, пільги, субсидії). Комунікація тут постає інструментом підтримки або формування мотивів, зовнішніх стимулів, оскільки об'єкт управління має чітко усвідомлювати вигоду від певної моделі поведінки. Це перетворює комунікацію на інструмент формування економічного інтересу.

Комунікація та соціально-психологічні методи – це сфера найтіснішої взаємодії. Комунікація реалізується через переконання, навіювання та формування моральних стимулів (морально-етичні методи), етичні настанови та бажані моделі поведінки (методи виховання). Саме комунікативні акти (бесіди, наради, публічні виступи) формують психологічний клімат, етичність, культуру соціального або політичного інституту, суспільну довіру (як принцип, умову та бажаний результат публічного управління). Тут комунікація постає «м'якою силою», що забезпечує легітимність та детермінованість управлінських дій без примусу.

У сучасній методології (зокрема в сервісній державі) комунікація з інструменту інформування перетворюється на інструмент співуправління (управління, лідерство, дискурс, діалог, консультації). Вона забезпечує перехід від суб'єкт-об'єктних політичних відносин до суб'єкт-суб'єктної взаємодії, де сам процес комунікації найбільше співвідноситься з політичним методом вироблення спільного рішення.

Отже, методи публічного управління без ефективної комунікації залишаються лише деклараціями. Комунікація наповнює методи публічного управління змістом, забезпечує їх адаптивність до конкретних умов та перетворює механічний вплив на свідому соціальну взаємодію.

Комунікація і підходи в публічному управлінні.

Комунікація є центральною насамперед у процесному підході в управлінні та гуманістичному (людиноцентристському) підході, де принципом, умовою або метою діяльності є вирівнювання відносин влади і громадянина.

У процесах, процедурах та технологіях публічного управління комунікація постає основою управлінських технологій (наприклад, управління, GR-технологій, форсайту, медіації) та процесів, процедур ухвалення рішень, де обмін інформацією є обов'язковим регламентним кроком.



Комунікація у формах управлінської діяльності. Форми (правові та неправові) є зовнішнім проявом залучених інструментів публічного управління. Комунікація у формах управлінської діяльності має прояв через оприлюднення актів, проведення консультацій, публічних звітів та діалогових форм взаємодії.

Місце комунікації в структурі публічноуправлінської діяльності.

У структурі управлінської діяльності комунікація має місце єдиної ланки між суб'єктом та об'єктом. Її інтегровано в:

- блок цілепокладання – як інструмент узгодження суспільних потреб та державних цілей;
- інформаційний блок та блок реалізації діяльності – як інструмент здійснення впливу та соціальної взаємодії;
- блок оцінки результатів – як інструмент отримання даних про ефективність публічного управління та задоволеність громадян.

Таким чином, комунікація в методології публічного управління – це не просто передавання інформації, а функція адаптації та соціальної взаємодії, що детермінує вплив публічного управління на об'єкти управління, формує бажану поведінку учасників управління, впливає на їхні прямі та зворотні зв'язки, на ефективність усіх інших елементів управлінської системи.

Для того щоб теоретичні аспекти методології публічного управління реалізувалися на практиці, вони мають бути втілені в конкретних комунікативних компетентностях публічних службовців.

Комплекс комунікативних компетентностей публічного службовця з позиції методології публічного управління:

1. Компетентність детермінації та адаптації впливу. Зміст: здатність службовця готувати підґрунтя для управлінського рішення. Проекція на завдання: службовець має володіти навичками комунікативного моделювання, тобто прогнозувати реакцію суспільства на рішення. Ключові навички: уміння виявляти власні інформаційні потреби та аналогічні потреби цільових груп; навичка «фреймінгу» – подання інформації в контексті, що детермінує (визначає) її позитивне сприйняття об'єктом управління; адаптивність мовлення під різні аудиторії (від експертних груп до мешканців громад).

2. Компетентність формування поведінкових стандартів (Рішення – Дія). Зміст: здатність трансформувати управлінське розпорядження в свідому активність громадян або підлеглих. Проекція на методи: прямий



зв'язок із політичними, соціально-психологічними, морально-етичними методами та методами виховання, переконання. Ключові навички: аргументація та риторика, уміння обґрунтувати потребу певної поведінки (наприклад, дотримання нових екологічних норм) через діалог, а не лише через санкцію; навички медіації, комунікативна спроможність вирішувати конфлікти інтересів у процесі детермінації та впровадження змін.

3. Компетентність забезпечення функціональних зв'язків (прямий та зворотний зв'язок). Зміст: технічне та смислове забезпечення неперервності інформаційного потоку в системі публічного управління. Проекція на функції – реалізація функцій контролю та координації. Ключові навички: активне слухання та моніторинг, уміння збирати, аналізувати та інтерпретувати сигнали зворотного зв'язку від громадян (соцмережі, петиції, звернення); цифрова комунікація, майстерність роботи в електронних системах взаємодії (е-урядування), що забезпечують прозорість прямого зв'язку.

4. Методологічна компетентність. Зміст: розуміння місця комунікації в регламентах, процедурах та технологіях діяльності. Проекція на форми діяльності – утілення комунікації в конкретних правових та організаційних формах діяльності. Ключові навички: процедурна грамотність, уміння проводити публічні консультації, громадські слухання та звітування згідно з методологічними вимогами; технологічна (інструментальна) грамотність, використання технологій форсайту чи GR-комунікацій як інструментів стратегічного планування [1-3].

Таблиця 1

Комунікативна матриця компетентностей (підсумок)

Рівень методології публічного управління	Потрібна компетентність публічного службовця
Принципи (детермінізм)	Здатність формувати сприятливе інформаційне середовище до початку дій
Функції (планування/контроль)	Здатність до чіткої вербалізації цілей та збирання об'єктивних даних про результат
Методи (соціально-психологічні)	Навички переконання, емпатії та публічного виступу
Форми (зовнішній прояв)	Уміння представляти державу в офіційно-діловій та публічній комунікації (PR, брифінги)

Джерело: складено автором



Таким чином, комунікативна компетентність публічного службовця є інтегративним компонентом та одним з проявів його професіоналізму. Вона перетворює методологічну схему (закономірності – функції – методи – підходи публічного управління тощо) на живий процес публічного управління, орієнтований на результат та людиноцентризм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>.
2. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні. Навч. посібн. М-во освіти і науки України, Нац. технічний ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ, 2024. 85 с. https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Шпекторенко_І.В._Комунікації_у_публічному_управлінні_Навч_посіб_2024.pdf
3. Shpektorenko I. Innovative competences in public administration: The key to sustainable development, increasing financial efficiency and ensuring national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8. No. 6. P. 1334-1343. DOI: [10.55214/25768484.v8i6.2250](https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2250) (Співавт.: М. Mykolaichuk, L. Pershko, R. Pasichnyi, K. Blishchuk, D. Dzvinchuk).



СЕКЦІЯ 5
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ
ТА РЕЗИСТИВНІ МОЖЛИВОСТІ

УДК 342.9

Ангеліна БЕРЕЗА,
здобувачка вищої освіти факультету економіки,
менеджменту та психології,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний стан публічного управління в Україні характеризується не просто зміною регламентів, а критичним чинником забезпечення життєдіяльності держави. Досвід України в адаптації державних сервісів до екстремальних умов, зокрема шляхом переходу послуг у цифровий формат, є унікальним у світовій практиці. Дослідження цього шляху дозволяє осягнути, як держава може зберігати свої функції навіть тоді, коли її фізична інфраструктура перебуває під постійним тиском.

Насамперед варто звернути увагу на те, як радикально змінилося законодавче поле. Фундаментом для виживання системи стало впровадження принципу екстериторіальності. Якщо раніше громадяни були «прив'язані» до кабінетів за місцем реєстрації, то тепер держава нарешті визнала: послуга має йти за людиною, а не навпаки. Як зазначає у своїх працях експерт В. Тимошук, саме такий перехід від стратегії «паперового спокою» до стратегії цифрової стійкості дозволив уникнути адміністративного хаосу в перші пів року війни та забезпечити дотримання прав мільйонів внутрішньо переміщених осіб [4].

Для детального аналізу нами розроблено порівняльну матрицю, що охоплює всі рівні трансформації системи: від юридичного базису до конкретних інструментів захисту даних (табл. 1).



Таблиця 1

Аналітична модель трансформації системи надання послуг

Вектор трансформацій	Довоєнна модель (статика)	Модель воєнного стану (адаптивність)	Функціональне значення зміни
Юридичний базис	Суворі територіальні прив'язки до громад	Легалізація екстериторіальних та цифрових дублікатів	Забезпечення прав ВПО незалежно від локації
Управління даними	Децентралізовані локальні архіви	Хмарні сховища та інтеграція через систему «Трембіта»	Фізична невразливість державних інформаційних ресурсів
Канали взаємодії	Стаціонарні офіси ЦНАПів	Гібридна модель: «Дія» + мобільні цифрові валізи	Неперервність сервісу під час повітряних тривог та окупації
Режим безпеки	Відкриті реєстри для всіх категорій адмінів	Диференційований доступ та багатофакторна верифікація	Захист конфіденційної інформації від кібератак ворога
Пріоритети сервісу	Стандартний перелік (майже 400 послуг)	Пріоритизація соціальних та безпекових сервісів	Концентрація ресурсів на критичних потребах населення

Джерело: розроблено автором на основі аналізу нормативно-правової бази та концептуальних засад організації адміністративних послуг В. П. Тимощука [4].

Особливої уваги заслуговує розвиток порталу «Дія» [2], що за час війни перетворилася з простого сервісу на інструмент соціального виживання. Запровадження «ЄДокумент» та автоматизація реєстрації ВПО, сервісів «ЄМалятко» чи «ЄВідновлення» дозволили звести бюрократичну процедуру до «одного кліку», що є критично важливим в умовах обмеженого часу та ресурсів [1].

Окремо варто виокремити досвід «Мобільних ЦНАПів», що фактично стали центрами відновлення життя в деокупованих громадах.

Підбиваючи підсумки, варто визнати, що українська система адміністративних послуг продемонструвала унікальний рівень адаптивності [4]. Ключовим результатом стало створення такої архітектури публічного управління, що здатна функціонувати навіть за умов постійної дестабілізації. Війна постала жорстким каталізатором, що змінив



«генетичний код» державних сервісів, зробивши людиноцентричність та безпеку базовим стандартом [1; 3]. Цей досвід цифрової стійкості має стати фундаментом для дальшої модернізації держави у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Моніторинг та аналітика розвитку мережі ЦНАП (2025). *Міністерство цифрової трансформації України*. Платформа Дія.Центр. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-monitoringu-bezbarernosti-cnapiv-za-ii-kvartal-2025-roku>
2. Портал «Дія»: цифрова стійкість держави. Офіційний вебпортал. URL: <https://diia.gov.ua/>
3. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 № 209. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF>
4. Тимощук В. П. Вплив війни на сферу адміністративних послуг та рекомендації на майбутнє / В. П. Тимощук // *Громадська мережа публічного права та адміністрації UPLAN*. Центр політико-правових реформ. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/vplyv-viiny-na-sferu-administrativnykh-posluh-ta-rekomendatsii-na-maibutnie/>

УДК 342.9:341.242.2](477:4-6ЄС)

Олександр БІЛОЦЬКИЙ,

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ГАРМОНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ВИМОГАМИ EU ACQUIS

Набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі та офіційний початок переговорів про вступ актуалізували завдання



щодо масштабної адаптації національного правового поля до стандартів ЄС. Одним із найбільш складних та системних напрямів є гармонізація законодавства у сфері публічного управління. Цей процес охоплює не лише перенесення норм матеріального права (EU *acquis*), а й трансформацію інституційної культури, принципів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до Європейських принципів публічного управління (Принципи державного управління), розроблених програмою SIGMA.

Питання адаптації українського адміністративного права до європейських стандартів досліджували такі відомі вітчизняні правники, як В. Бевзенко, Ю. Битяк, І. Бойко, М. Смокович, В. Тимошук та інші. Проте динаміка євроінтеграційних процесів та відкриття переговорних процесів вимагають постійного переосмислення поточних правових викликів.

Процес гармонізації законодавства у сфері публічного управління суттєво відрізняється від інших секторів, оскільки в межах EU *acquis* немає єдиного уніфікованого кодексу чи директиви, що б повністю регулювала структуру державного апарату. Натомість діє концепція Європейського адміністративного простору, що базується на спільних правових цінностях: верховенстві права, законності, належному врядуванні, прозорості, підзвітності та пропорційності.

Проведений аналіз дозволяє виокремити кілька системних правових викликів:

1. Імплементация та реалізація загальної адміністративної процедури. Ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру» [2] стало історичним кроком, що наблизив Україну до стандартів ЄС. Проте ключовим викликом залишається його практична інтеграція до галузевого законодавства. Наявність сотень спеціальних законів, що регулюють діяльність окремих органів влади, створює ризик правових колізій та вимагає масштабного аудиту нормативно-правових актів на предмет їх відповідності загальним засадам адмінпроцедури.

2. Реформа державної служби та кадровий потенціал. Принципи SIGMA вимагають чіткого розмежування політичних та адміністративних посад, стабільності державної служби та її деполітизації. Головними викликами тут залишаються:

- відновлення повноцінних конкурсних процедур на посади державної служби;



- реформування системи оплати праці державних службовців на засадах прозорості (подолання суб'єктивізму в нарахуванні премій);
- правове врегулювання інституту доброчесності та запобігання конфлікту інтересів [1].

3. Правові аспекти цифровізації («Розумне управління»). Україна є одним із лідерів у сфері цифрових державних послуг, проте стрімкий розвиток технологій випереджає правове регулювання. Викликом є гармонізація вітчизняного законодавства із регламентами ЄС щодо захисту персональних даних (GDPR) та кібербезпеки. Цифровізація не повинна порушувати базові права громадян на особисте звернення та оскарження рішень в адміністративному порядку [3].

Для наочності структуруємо основні вектори трансформації законодавства за допомогою таблиці.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз пріоритетів реформування публічного
управління в Україні

Сфера регулювання	Стан вітчизняного законодавства	Вимоги EU <i>acquis</i> / Принципи SIGMA	Ключове завдання гармонізації
Адміністративна процедура	Закон «Про адміністративну процедуру» ухвалено, триває адаптація спеціальних законів	Гарантування права на належне врядування, обов'язкове слухання особи перед ухваленням несприятливого рішення	Повний аудит та скасування дискреційних повноважень, що суперечать загальному закону
Державна служба	Наявні правові лакуни через воєнний стан, дебаланс у системі оплати праці	Стабільність, професійність, меритократія (найм за заслугами), деполітизація	Повернення конкурсів, реформа системи заробітних плат (грейдинг)
Доступ до публічної інформації	Базове законодавство розвинене, проте є обмеження у зв'язку з безпековими чинниками	Максимальна відкритість даних, прозорість ухвалення рішень органами влади	Збалансування національної безпеки та права громадян на інформацію відповідно до стандартів ЄС

Джерело: складено автором

4. Координація процесу «Adoption». Серйозним викликом є брак кваліфікованих юридичних кадрів усередині органів виконавчої влади, які володіють методологією правового моніторингу та перевірки відповідності



проектів актів стандартам ЄС. Це часто призводить до «технічного» або поспішного копіювання європейських норм без урахування специфіки української правової системи, що породжує правовий нігілізм та неефективність правозастосування [4].

Отже, гармонізація українського законодавства у сфері публічного управління із вимогами EU *acquis* – це не просто формальне виконання критеріїв вступу до ЄС, а фундаментальна перебудова філософії відносин між державою та громадянином.

Для успішного подолання правових викликів потрібно:

- забезпечити системний, а не фрагментарний аудит профільного законодавства на відповідність Закону України «Про адміністративну процедуру»;
- прискорити реалізацію Стратегії реформування державного управління;
- запровадити обов’язкову експертизу всіх законопроектів щодо їхн відповідності принципам Європейського адміністративного простору на ранніх етапах їх розроблення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Принципи публічного управління для країн-кандидатів на вступ до ЄС (SIGMA). Оновлена редакція 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org> (дата звернення: 24.05.2026).
2. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.11.2021 р. № 1916-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 11. Ст. 71.
3. Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 24.05.2026).
4. Тимошук В. П. Загальна адміністративна процедура – фундамент для європейської інтеграції українського публічного управління. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 2. С. 45–51.



УДК 373.1

Георгій БОНДАРЕНКО,

кандидат технічних наук,
директор ВСП Миколаївського будівельного
фахового коледжу КНУБА,
м. Миколаїв, Україна

Володимир ЗАПАЛЬСЬКИЙ,

заступник директора ВСП Миколаївського будівельного
фахового коледжу КНУБА,
м. Миколаїв, Україна

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні виклики для системи ФПО України: руйнування інфраструктури, релокацію закладів, відтік людського капіталу та дефіцит фінансування, що нівелювало ефективність лінійних моделей управління. Напрями розвитку освіти під час кризи та в повоєнний період досліджували Г. Єльнікова, В. Луговий, Є. Волошко [2, 3, 5], проте специфіка антикризового публічного адміністрування коледжів в умовах тривалого воєнного стану потребує глибшого вивчення. У цьому контексті постає гостра потреба у впровадженні гнучкого стратегічного менеджменту, де базовим інструментом швидкої адаптації постає SWOT-аналіз [1].

Метою тез є обґрунтування теоретико-методичних підходів до формування стратегічної стійкості закладів ФПО в системі антикризового публічного адміністрування в умовах воєнного стану з інтеграцією інструментарію SWOT-аналізу для забезпечення його конкурентоспроможності, життєздатності та розвитку.

Розвиток ФПО в Україні визначається сучасними економічними, технологічними та геополітичними викликами. Як виробник специфічного товару – знань і компетенцій – заклади ФПО забезпечують ринок праці кваліфікованими практиками. Головним ресурсом цієї ланки є експертний досвід фахівців, що дозволяє оперативно готувати спеціалістів до реальних



робочих процесів у межах державної освітньої стратегії. Зовнішні виклики (пандемія, Industry 4.0, воєнний стан тощо) зумовлюють потребу у відкритому та гнучкому адмініструванні закладів ФПО. Модернізація методів управління є ключовим чинником їх конкурентоспроможності, що вимагає постійної адаптації базової системи стратегічного менеджменту.

Стратегічне управління можливо запроваджувати як динамічну систему, що об'єднує в своєму складі п'ять взаємопов'язаних управлінських процесів. Процеси, що запропоновані на рис. 1, мають логічну структуру, виконання яких має поступово-черговий характер, де головною її рисою є наявність стійкого зворотного зв'язку. Саме ця особливість і є важливою частиною побудови структури стратегічного управління.

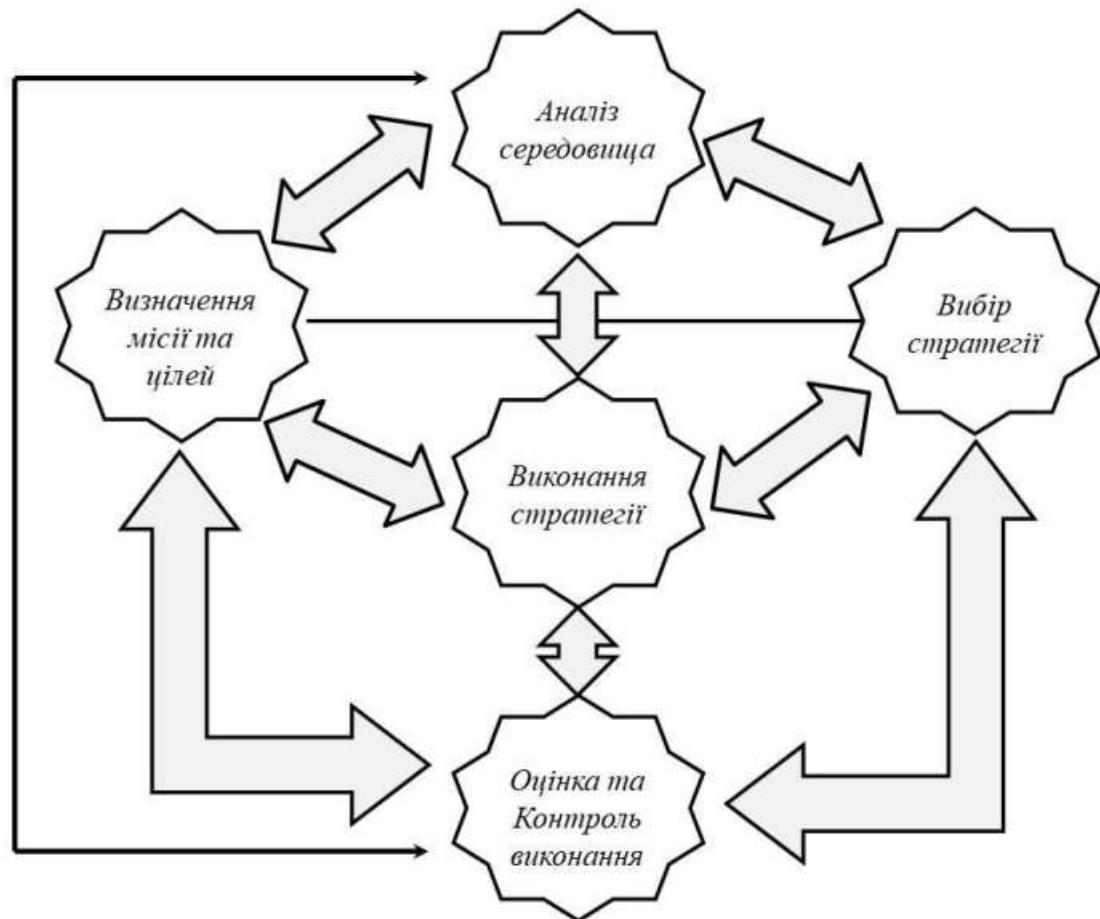


Рисунок 1 – Структурна схема стратегічного управління

Джерело: авторська розробка

Методологічну основу дослідження антикризового адміністрування ФПО під час війни становить комплекс методів: системний підхід (ФПО як відкрита система), компаративний аналіз (порівняння довоєнних та воєнних стратегій) і SWOT-аналіз для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх ризиків. На основі попередніх досліджень [4, 6] розроблено практичний



приклад крос-матриці SWOT-аналізу, адаптований до реалій закладу ФПО в умовах воєнного стану (рис. 2). Ця модель візуалізує специфіку антикризового публічного адміністрування у досліджуваній сфері.

Внутрішні/ Зовнішні чинники	Можливості	Загрози
	1. Гранти та донорські програми 2. Запит ринку на швидку перекваліфікацію. 3. Міжнародне партнерство	1. Постійні безпекові ризики 2. Блекаути та руйнування інфраструктури. 3. Скорочення державного бюджету
Сильні сторони 1. Гнучкість та практичний фокус освітніх програм. 2. Розвинена цифрова платформа (Moodle/Google). 3. Лояльний, згуртований колектив.	СТРАТЕГІЯ «МАКСИМАКСІ» (S + O) 1. Розроблення коротких сертифікованих курсів. 2. Залучення грантів під цифровізацію. 3. Інтернаціоналізація через онлайн-мобільність.	СТРАТЕГІЯ «МАКСІМІНІ» 1. Створення автономної цифрової екосистеми. 2. Модель «Академічного тилу». 3. Диверсифікація джерел фінансування.
Слабкі сторони 1. Застаріла матеріальна база. 2. Відтік кадрів за кордон / до інших сфер. 3. Слабкий рівень комерційного доходу.	СТРАТЕГІЯ «МІНІМАКСІ» 1. Модернізація бази за кошти донорів. 2. Програми утримання викладачів. 3. Перезапуск комерційних послуг.	СТРАТЕГІЯ «МІНІМІНІ» 1. Оптимізація та консервація витрат. 2. Шеринг інфраструктури. 3. Хмарне збереження документації.

Рисунок 2 – Крос-матриця SWOT-аналізу для закладу ФПО

Джерело: авторська розробка

За результатами дослідження в запровадженні стратегічних рішень щодо антикризового публічного адміністрування ФПО в умовах воєнного варто зробити такі висновки:

1. Формування стратегії розвитку. Комбінація S1, S2 + O2 передбачає використання мобільності й цифровізації закладу для запуску курсів перекваліфікації дорослого населення (ВПО, ветеранів) під актуальні регіональні вакансії. Поєднання S3 + O1, O3 орієнтує кадровий потенціал на міжнародні гранти (Erasmus+, USAID, тощо) для розроблення спільних із європейськими партнерами дуальних програм з метою збереження контингенту в правовому полі України.

2. Формування стратегії захисту. Комбінація S2 + T1, T2 передбачає використання цифрової платформи для мінімізації ризиків блекаутів та обстрілів через перехід на асинхронне навчання з доступом до автономних



електронних комплексів у режимі 24/7. Поєднання S1, S3 + T3 дозволяє в умовах скорочення бюджетного фінансування залучити кадровий потенціал та матеріальну базу для впровадження елементів госпрозрахунку, зокрема надання послуг виробничих майстерень для потреб ТрО, громад чи локального бізнесу.

3. Формування стратегії подолання внутрішніх криз. Комбінація W1 + O1 передбачає вирішення проблеми застарілої матеріальної бази в умовах війни через цільовий фандрейзинг та залучення донорської допомоги бізнес-асоціацій чи гуманітарних місій для оновлення лабораторій і придбання обладнання. Поєднання W2 + O3 спрямоване на нівелювання відтоку кадрів шляхом інтеграції викладачів, які виїхали за кордон, у дистанційне навчання, а також організації для них віртуальних стажувань у європейських вишах задля збереження їхнього статусу в коледжі.

4. Формування стратегії виживання та мінімізації ризиків. Комбінація W1 + T1, T2 передбачає впровадження моделі «цифрового та інфраструктурного шерингу», що дозволяє компенсувати брак фінансування та загрозу руйнувань через використання матеріальної бази підприємств або укладання угод із закладами-партнерами в безпечніших регіонах. Поєднання W3 + T3 спрямоване на запобігання фінансового колапсу шляхом жорсткої оптимізації малокомплектних спеціальностей та об'єднання циклових комісій, що забезпечує максимальну концентрацію ресурсів на критично важливих для виживання коледжу в напрямках підготовки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беглиця В. П., Запальський В.М. Впровадження комплексного SWOT – аналізу інженерних напрямків підготовки у ЗВО, з урахуванням впливу Industry 4.0. Могилянські читання – 2021: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти: XXVI Міжнар.наук. конф. 8 – 12 листопада 2021 р., м. Миколаїв: тези.доп.: /Чорном. Нац. ун-т ім. Петра Могили. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 112 с.

2. Волошка Є. М. Особливості державного управління фаховою передвищою освітою: аналіз системи управління. *Вчені записки таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування, Том 33 (72) № 3, 2022. 180 с., 31 – 36 с., DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/06>



3. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Adaptive Management: Theory and Practice. Pedagogics*. 2023. Вип. 16 (31). DOI: 16. 10.33296/2707-0255-16(31)-01

4. Запальський В. М., Козлова Л. В. Розвиток публічного адміністрування у сфері освіти на етапі впровадження Industry 4.0. Ольвійський форум – 2021: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: XV Міжнар. наук. конф. 10 – 13 червня 2021 р., м. Миколаїв: тези.доп.: /Чорном.нац.ун-т ім. Петра Могили. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 112 с.

5. Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: монографія / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>

6. Velihovska A., Bondarenko H., Zapalskyi V. ASPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT OF EDUCATION AT THE IMPLEMENTATION STAGE OF INDUSTRY 4.0 // Science and society: modern trends in a changing world. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. (January 22-24, 2024) MDPC Publishing. Vienna, Austria. 2024. 662 p. Pp. 224-231.



УДК 352/354

Анатолій ВІРЕМЕЙЧИК,

перший заступник селищного голови

Чаплинської селищної ради,

магістр публічного управління та адміністрування

сел. Чаплинка Херсонська область, Україна

Олександр ТАТАРЧЕНКО,

кандидат історичних наук, доцент,

доцент кафедри державного управління і

місцевого самоврядування,

Херсонський національний технічний університет,

м. Хмельницький, Україна

СПРАЛЬНА МОДЕЛЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ ВІДНОСИН МІЖ ВЛАДОЮ ТА ГРОМАДОЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Удосконалення комунікаційних практик територіальних громад в умовах переформатування адміністративного-територіального устрою в Україні, особливо в період правового режиму воєнного стану, переконливо доводить, що спроможність громад безпосередньо залежить від наявності різнопланових ресурсів і практик якісного діалогу з публічною владою. Процес розвитку системи відносин в межах комунікації зосереджується на ключових питаннях: легітимності, довірі, участі, зворотного зв'язку, ухвалення управлінських рішень та адаптації регіональної системи до різнопланових викликів. Еволюцію взаємодії в нашій роботі обґрунтовано як циклічний процес із нагромадженням досвіду і впровадженням прогресивних змін до процесу ухвалення управлінських рішень.

Попри значну увагу науковців до комунікаційних відносин у фахових виданнях переважно описуються базові принципи процесів, що забезпечують громадську участь, а саме: відповідальність і підзвітність, прозорість, відкрите врядування, інклюзивність, доступність, цілісність, конфіденційність, інформаційна забезпеченість тощо. Натомість комунікаційні відносини між владою та громадою описуються нормативно, без достатньої уваги до використання їх внутрішньої динаміки [5]. У наукових працях це питання висвітлюється за певними критеріями: «Чому



одні комунікаційні практики поступово нагромаджують довіру, взаємну чутливість і готовність до дій, а от механізми, через які відтворюється формалізм, недовіра, конфлікт або імітація участі, залишаються недостатньо вивченими та потребують дальшого теоретичного опрацювання й емпіричного аналізу?».

Зважаючи на ці обставини, постає потреба переосмислення самої системи відносин державних органів і громад. Застосування динамічного аналізу в дослідженні поведінки суб'єктів відносин під час їх функціонування показують, що класичні моделі участі у форматі влада-громада, описують комунікаційну взаємодію здебільшого як прямолінійні й лінійно-структурні схеми. Саме тому метою нашого дослідження є спроба всебічного аналізу спіральної моделі комунікаційних відносин між публічною владою та територіальними громадами.

Запропоновану інтерпретацію цієї моделі варто розглядати в аналітичному підході. Це дозволяє розглядати розвиток взаємодії за принципом циклічного руху з нагромадженням досвіду, посиленням взаємної чутливості, часткової оборотності та переходу до нової якості взаємин між владою та громадами. Недоцільно розглядати спіральну модель у публічному управлінні як метафору чи запозичення однієї конкретної торії. Запропонована спіраль розглядається як інтегрована аналітична форма, що поєднує ідеї циклічності, соціальної пам'яті, нерівномірного розвитку та зміни конфігурації взаємодії.

Теорії застосування спіральних моделей широко подано в численних галузях світової науки. У різних наукових дискурсах ця модель набуває специфічного та змістовного наповнення. Так, А. Халахмі зосереджується на використанні зворотного зв'язку для свідомого коригування рішень, запропонувавши спіраль як альтернативну лінійним моделям, акцентуючи увагу на повторюваність, а не на тотожні цикли політичних процесів [8]. Концепцію спіральної динаміки Д. Бека і К. Кована, що адаптована С. Шепеленко під український контент, використано для пояснення еволюційних рівнів свідомості [3; 6], А. Павлов і В. Луньов розглядають застосування спіральної динаміки для розуміння розвитку суспільства [2], Т. Люте та Г. Фіцпатрік описують спіраль через крос-скалярну природу урядування [9]. Поряд із цим, комунікаційна взаємодія між владою та громадами як об'єкт спірального аналізу в межах публічного управління досі залишається недостатньо концептуалізованою. Це відкриває простір для наукового пошуку в напрямі обґрунтування спіралі як моделі



комунікації, що може стати гнучким інструментом для розвитку громад і дозволити коригувати управлінські кроки через живий, циклічний діалог з населенням [10].

Для деталізації спіральної моделі в роботі пропонується розглянути через п'ять аналітичних характеристик. Разом вони дозволяють віддзеркалити еволюційну динаміку та нормативну фіксацію комунікаційних відносин. Це:

- циклічність з поступальним зміщенням спіралі ніколи не буває одноразовою, процеси мають повторюваність через консультації, публічні обговорення, спільне вирішення проблемних питань та конфліктів, розгляд звернень, ухвалення управлінських рішень;
- у моделі відбувається нагромадження соціально-управлінської енергії: досвіду взаємодії, взаємної чутливості, каналів впливу, передбачуваності попередніх циклів тощо;
- модель враховує можливі ризики регресу без повного руйнування системи управління, влада тимчасово втрачає певний рівень довіри через конфлікти, кризові обставини, зміну керівництва, війну та інші управлінські помилки, проте попередній досвід забезпечує дальший циклічний рух;
- спіраль фіксує форми на науково-практичному рівні, де кожен цикл спирається на поточну ситуацію та сформовані очікування щодо процесів участі й ефективності зворотного зв'язку;
- рух по спіралі відбувається за рахунок механізмів запуску, таких як: політична воля, управлінська культура, інституційна відкритість, спроможність до фасилітації, ресурсне забезпечення, достатній рівень довіри та нагромадження рішень [7; 8; 11].

Застосування цих характеристик зумовлюється теоретичними обґрунтуваннями, що дозволяє зафіксувати дискретний аспект запропонованої спіральної моделі.

Керуючись даними в межах проєктів демократії участі територіальних громад [1; 4] виокремлена модель розгортається через динамічний і структурний виміри теоретичного дослідження. Запропоновано аналіз чотирьох загальноновизначених витків комунікаційного розвитку відносин:

1. Контрольована комунікація – влада інформує, роз'яснює, легалізує вже ухвалені рішення, а громада залишається об'єктом впливу та в стані ситуативного незадоволення;



2. Формалізована взаємодія – поява характерної процедури формальних механізмів участі (консультації, громадські слухання, електронні звернення, петиції, публічні обговорення, дорадчі ради тощо), проте активна участь ще не гарантує реального впливу на ухвалення рішення;

3. Впливова участь – громада висловлює та закріплює свою позицію, впливає на зміну порядку денного, коригує рішення, ініціює перегляд підходів до розподілу ресурсів та фінансових активів громади;

4. Стратегічне співтворення – є найвищим рівнем комунікаційної зрілості, громада постає суб'єктом розробленням та реалізації ухвалених рішень. Комунікація перетворюється на внутрішній механізм управління [5; 7]. Своєю чергою, критерії оцінювання між витками відповідають трьом рівням якісних змін: інституційному, поведінковому і нормативно-довірчому.

Отже, запропонована спіральна модель комунікаційних відносин між публічно владою та територіальними громадами в конструкті влада – громада не повторює класичні моделі. Через це комунікаційні відносини постають як спіральна динаміка змін у змісті, формах, рівнях участі й відповідності між владою та громадою. Вона розвивається через повторення не тотожних циклів, у межах яких можливі як поступ і так послаблення взаємодії, однак без повного повернення до попереднього стану спіралі.

Цінність запропонованої моделі полягає в аналізі структурного і динамічного виміру, що дозволяє розглядати комунікацію відносин на рівні структури громадської участі та зміни якості взаємодії влади і громади. Ця модель виокремлюється концептуальною оригінальністю, що може пройти критичне уточнення в дальших емпіричних дослідженнях. Перспективним напрямком наступних розвідок є апробація моделі на матеріалах конкретних територіальних громадах з урахуванням змін в умовах правового режиму воєнного стану та практичного застосування в період посткризового відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Демократія участі в українських громадах: аналіз показників 2024 р. CID Center. 2025. URL: <https://cid.center/analytics/demokratiya-uchasti-v-ukrayinskyh-gromadah-analiz-pokaznykiv-2024-roku/> (дата звернення: 01.04.2026).



2. Павлов А., Луньов В. Спіральна динаміка в суспільній еволюції. Міждисциплінарний підхід до розуміння та прогнозування соціальних змін. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4800811 (дата звернення: 15.04.2026).
3. Шепеленко С. М. Спіральна динаміка розвитку процесу інтелектуалізації та глобалізації свідомості людства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 223-230.
4. 30 українських громад створять комунікаційні стратегії. *Internews*. 2024. URL: <https://internews.ua/opportunity/Press-release-communication-strategies-for-Ukrainian-communities> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969. Vol. 35, No. 4. P. 216-224.
6. Beck D. E., Cowan C. C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Oxford : Blackwell, 1996. 352 p.
7. Fung A. Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, No. 1. P. 66-75.
8. Halachmi A. The Spiral Model of Policy Making. *Journal of Political Science*. 1978. Vol. 5, No. 2. P. 1-19. URL: <https://digitalcommons.coastal.edu/jops/vol5/iss2/1/> (дата звернення: 01.04.2026).
9. Luthe T., Fitzpatrick H. Circular Cross-Scalar Governance Spiral. *Proceedings of the Relating Systems Thinking and Design (RSD12)*. 2024. URL: rdsymposium.org (дата звернення: 01.04.2026).
10. Semishkina S., Rodina O. Management concepts in the spiral dynamics paradigm: a comparative analysis of BRICS practices. *BRICS Journal of Economics*. 2025. Vol. 6, no. 3. P. 207-223. URL: https://www.researchgate.net/publication/393523746_Management_Concepts_in_the_Paradigm_of_Spiral_Dynamics_a_Comparative_Analysis_of_BRICS_Countries%27_Practices (дата звернення: 17.04.2026).
11. Walgrave S., Van Aelst P. Agenda-Setting. *The International Encyclopedia of Political Communication*. 2015. P. 1-11.



УДК 352/353:332.146.2(477)

Марина ВОЛОСЮК,

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри менеджменту,

Національний університет кораблебудування

імені адмірала Макарова,

м. Миколаїв, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИНАМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ НА ЗАСАДАХ SMART- СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Сучасна парадигма регіонального розвитку в Україні та Європейському Союзі зазнає фундаментальних трансформацій, зумовлених потребою адаптації до глобальної нестабільності та безпекових викликів. Традиційні підходи до сталого розвитку як статичного стану рівноваги поступаються місцем концепції динамічної стійкості [1], де головною перевагою стає швидкість реконфігурації ресурсів. Особливої актуальності це набуває в світлі запропонованої архітектури бюджету ЄС на 2028-2034 роки та впровадження Національних і регіональних планів партнерства (NRPP) [2], що вимагають від публічного управління більшої гнучкості та інтегрованості. У цьому контексті оновлена 2025 року Політика згуртованості ЄС [3] постає не просто як фінансовий інструмент, а як розширена платформа, що пов'язує територіальний розвиток із глобальним порядком денним: «зеленою» трансформацією, соціальною інклюзією та технологічним лідерством. Акцент зміщується на посилення локальної відповідальності, де синергія між регіональною владою, бізнесом та громадянським суспільством стає чинником успіху.

Водночас, ініціативи Європейської Комісії щодо формування бюджету на 2028-2034 роки [4] знаменують перехід до принципово нової логіки розподілу ресурсів. Запропонована консолідація бюджету в 16 стратегічних напрямів замість розгалуженої системи програм минулого періоду втілюється у створенні Національних та регіональних планів партнерства (NRPP) [2]. Запровадження NRPP фактично інституціоналізує перехід від точкового фінансування проєктів до реалізації цілісних стратегій регіональної трансформації. Об'єднання раніше автономних сфер – від сільського господарства до міграційної політики та безпеки – у межах



єдиної структури створює потрібне підґрунтя для комплексного маневрування ресурсами. Це дозволяє нівелювати управлінське дублювання та фокусувати інвестиційний капітал у визначених SMART-пріоритетах.

В умовах воєнних ризиків в Україні інституційне забезпечення такої динамічної стійкості потребує переходу до моделей стратегічного маневрування, що базуються на засадах SMART-спеціалізації. Такий підхід дозволяє територіям не лише виживати, а й формувати точки інноваційного зростання через концентрацію обмежених ресурсів у пріоритетних сферах з високим адаптивним потенціалом.

З огляду на зазначені трансформації ми пропонуємо виокремити три ключові вектори адаптації суб'єктів регіонального розвитку до нових реалій:

1) *Трансформація ресурсної парадигми – від пасивного адміністрування до активного управління капіталом.* У сучасних умовах регіональні активи (людські, технологічні, природні) мають розглядатися не як статичний обсяг для «освоєння бюджетних призначень», а як динамічний капітал. Стратегічне маневрування вимагає постійної ревізії цього капіталу та його оперативного спрямування в зони з найвищою інноваційною віддачею, що дозволяє громадам залишатися життєздатними навіть за умови дефіциту традиційного фінансування.

2) *Синхронізація стратегічних пріоритетів із глобальними імперативами.* Будь-який маневр регіону не може бути ефективним у відриві від вимог декарбонізації, цифрової трансформації та безпеки. Оновлений в Європейському Союзі «фільтр» екологічної та технологічної відповідності вимагає від органів публічного управління випереджального підходу: модернізація інфраструктури та безперервне навчання кадрів мають передувати зміні економічної спеціалізації, забезпечуючи готовність до конкуренції на ринках ЄС.

3) *Формування «гнучкої суб'єктності» в умовах мультизадачності.* Оскільки архітектура NRPP передбачає конвергенцію раніше автономних політик, регіон повинен набути здатності до одночасного розв'язання крос-секторальних проблем. Ідеться про інтегроване управління процесами повоєнного відновлення, соціальної реінтеграції (зокрема, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб) та інноваційного прориву в межах єдиної стратегічної рамки.

На відміну від традиційних моделей стратегічного планування, що орієнтовані на лінійну траєкторію розвитку, концепція стратегічного



маневрування базується на засадах динамічної стійкості. Вона передбачає збереження цільового вектору за умови високої гнучкості тактичних інструментів та можливості оперативної реконфігурації ніш спеціалізації регіону. Нова фінансова архітектура Європейського Союзу постає зовнішнім каталізатором такого підходу: консолідація раніше розрізнених фондів у єдиний інструмент делегує регіонам повну відповідальність за автономний розподіл ресурсів. Це фактично інституціоналізує потребу постійного маневрування, де здатність до адаптивної самоорганізації стає головною умовою доступу до європейського інвестування.

Окремої уваги в контексті стратегічного маневрування варто надати інституційним ризикам, що несе нова бюджетна архітектура ЄС. Перехід до єдиних Національних та регіональних планів партнерства (NRPP) створює загрозу так званої «ренаціоналізації» Політики згуртованості, коли реальні важелі управління ресурсами можуть зміститися з регіонального на центральний рівень державної влади.

У таких умовах стратегічне маневрування на засадах SMART-спеціалізації постає не лише як економічний інструмент, а як механізм захисту регіональної суб'єктності. Здатність регіону самостійно ідентифікувати свої унікальні інноваційні ніші та доводити їх стратегічну значущість стає головним аргументом у діалозі з центром. Таким чином, інституційне забезпечення динамічної стійкості має базуватися на принципі багаторівневого стратегічного партнерства, де держава забезпечує нормативно-цільову рамку безпеки та євроінтеграції, а регіон постає активним суб'єктом, що володіє інтелектуальною мобільністю для оперативного маневрування ресурсами. Саме цей баланс між стратегічною єдністю держави та гнучкою суб'єктністю територій дозволить перетворити виклики повоєнного відновлення на можливості для системної модернізації публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bădîrcea R.M., Doran N.M., Manta A.G., Cercel C., Jianu E., Gheorghe A. (2025). Bridging Regional Development and Sustainability: The Contribution of the European Regional Development Fund to Sustainable Development Goals Progress in the EU. *Sustainability* 2025, 17, 3665. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083665>
2. National and regional partnership plans, European territorial cooperation and EU facility 2028-2034. URL:



[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782606/EPRS_BRI\(2026\)782606_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782606/EPRS_BRI(2026)782606_EN.pdf)

3. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A 481pprox.481ti Cohesion policy: The mid-term review. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/mid-term-review-2025/communication-mid-term-review-2025_en.pdf

4. The 2028-2034 EU budget for a stronger Europe. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/eu-budget-2028-2034_en

УДК 614.2:352.07(477.53)

Ярослава ГАВЛОВСЬКА,

здобувач вищої освіти ступеня магістра
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ)

Система охорони здоров'я України перебуває в умовах одночасного впливу двох фундаментальних чинників: незавершеної медичної реформи та повномасштабної збройної агресії російської федерації. Комунальні заклади охорони здоров'я (далі – КЗОЗ) як базовий елемент публічної інфраструктури опинились у ситуації подвійного стресу, де трансформаційні процеси, ініційовані Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [6], накладаються на надзвичайні умови воєнного стану, запровадженого Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022, затвердженим Законом України № 2102-IX [7].

Полтавська міська громада є репрезентативним прикладом регіональної системи охорони здоров'я, що охоплює мережу комунальних некомерційних підприємств (далі – КНП), підпорядкованих Департаменту охорони здоров'я Полтавської міської ради.



Медична реформа, що розпочалась із ухваленням Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [5] та набула нового виміру з 2017-2020 років, передбачила обов'язкову трансформацію медичних установ у комунальні некомерційні підприємства як передумову укладення договорів з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). З 1 квітня 2020 року всі заклади охорони здоров'я, що прагнули отримувати фінансування за Програмою медичних гарантій (далі – ПМГ), зобов'язані були набути статусу КНП [6]. Автономізація відкрила нові можливості для оперативного управління, однак одночасно поклала на керівників КЗОЗ значно ширшу відповідальність: *самостійне укладання договорів, управління фінансовими ресурсами, кадрова та тарифна політика*. У Полтавській міській громаді до мережі КЗОЗ входять, зокрема: КП «1-а міська клінічна лікарня Полтавської міської ради», лікарні швидкої медичної допомоги, амбулаторії сімейної медицини та інші заклади [1]. Ключовою стратегічною проблемою є недостатність управлінських компетенцій керівного персоналу КЗОЗ для роботи в умовах господарської самостійності, що проявляється в неефективному плануванні, слабкій інвестиційній активності та недосконалій системі внутрішнього аудиту.

Однією з центральних проблем стратегічного управління КЗОЗ є *хронічна фінансова нестабільність, що в роки воєнного стану набула критичного характеру*. Програма медичних гарантій, що є основним механізмом фінансування закладів охорони здоров'я через НСЗУ, щороку нарощується в абсолютному вимірі: 2024 року на ПМГ було виділено майже 159 млрд гривень, що на 16 млрд гривень більше, ніж 2023 року [9], своєю чергою, 2026 року загальний бюджет ПМГ зріс до 191,6 млрд грн, що на 16,1 млрд грн більше порівняно з 2025 роком [2]. Проте реальна купівельна спроможність цих коштів з урахуванням інфляції та знецінення гривні залишається недостатньою для покриття операційних витрат КЗОЗ. Особливої гостроти набула проблема фінансування «небазисних» видатків, тобто тих, що виходять за межі ПМГ: капітальний ремонт, придбання обладнання, оплата комунальних послуг. Згідно з чинним законодавством, ці видатки покриваються з місцевих бюджетів [5]. Для бюджету Полтавської області 2025 року видатки на охорону здоров'я становили 548,5 млн гривень при уточненому плані 552,1 млн гривень [4]. В умовах воєнного стану місцеві бюджети відчують значне навантаження внаслідок потреби фінансування оборонних потреб, що об'єктивно обмежує можливості для розвитку КЗОЗ.



Кадрова проблема є однією з найбільш гострих у стратегічному управлінні КЗОЗ Полтавської міської громади. Воєнний стан спричинив масове переміщення медичного персоналу, мобілізацію частини лікарів до Збройних сил України, еміграцію кваліфікованих фахівців. Починаючи з лютого 2022 року, система охорони здоров'я України зазнала значного скорочення кадрового потенціалу через переміщення населення: станом на кінець лютого 2026 року країну залишили понад 5,6 мільйонів людей [10]. В умовах автономного господарювання КЗОЗ самостійно формують систему оплати праці в межах наявних фінансових ресурсів, що ускладнює конкуренцію за кадри з приватними медичними закладами. Стратегічне управління кадровим потенціалом КЗОЗ потребує запровадження комплексних програм утримання персоналу, розвитку корпоративної культури та стимулювання лояльності медичних працівників до комунального сектору.

Стратегічне планування мережі закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану набуває принципово нового виміру. Відповідно до вимог законодавства планування розвитку мережі державних і комунальних закладів охорони здоров'я здійснюється органами, уповноваженими управляти об'єктами відповідної власності [5]. Розпорядження Кабінету Міністрів України передбачає формування планів спроможних мереж закладів охорони здоров'я в межах госпітальних округів і зобов'язує органи місцевого самоврядування розробляти трирічні плани розвитку підпорядкованих закладів [8]. Для Полтавської міської громади це завдання ускладнюється потребою враховувати: значне збільшення навантаження на медичні заклади внаслідок потоку внутрішньо переміщених осіб; потреба забезпечення стійкості КЗОЗ до ударів по критичній інфраструктурі; реорганізацію профілю допомоги з урахуванням зростання травматологічного навантаження та потреб у реабілітації; потреба інтеграції послуг ментального здоров'я – з 2025 року в межах ПМГ послуги з психічної підтримки пацієнтів на первинному рівні надають усі заклади, що уклали договір з НСЗУ [3].

Медична реформа передбачає широке впровадження електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) як обов'язкової умови участі закладів у ПМГ. Вимоги до якості звітності в ЕСОЗ безпосередньо впливають на обсяг фінансування, що отримує заклад від НСЗУ [3]. Для КЗОЗ Полтавської міської громади це означає потребу підтримання надійної цифрової інфраструктури, що, в умовах воєнного стану та постійних ударів



по енергетичній системі, є вразливим елементом управлінської моделі. Стратегічна проблема полягає в забезпеченні неперебійності цифрових сервісів в умовах регулярних відключень електропостачання та кіберзагроз. Відсутність стійких резервних систем живлення та захищених серверних потужностей підвищує ризики переривання договірних зобов'язань КЗОЗ перед НСЗУ та унеможливорює своєчасну передачу медичних даних.

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що стратегічне управління комунальними закладами охорони здоров'я Полтавської міської громади здійснюється в умовах унікального поєднання трансформаційних реформ та збройного конфлікту. Ключовими проблемами, що потребують системного вирішення, є: недостатність управлінських компетенцій керівників КЗОЗ в умовах автономізації; хронічна фінансова нестабільність попри щорічне зростання ПМГ; критичний кадровий дефіцит унаслідок переміщення та мобілізації медичного персоналу; потреба переформатування мережі КЗОЗ з урахуванням воєнних реалій та нових категорій пацієнтів; вразливість цифрової інфраструктури. Подолання зазначених проблем потребує як вдосконалення законодавчої та нормативної бази, так і впровадження дієвих інструментів стратегічного менеджменту на рівні Полтавської міської громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Департамент охорони здоров'я Полтавської обласної державної адміністрації : веб-сайт. URL: <http://uoz.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Державний бюджет на 2026 рік прийнято парламентом: на сферу охорони здоров'я передбачено 258,6 млрд. MOZ.GOV.UA : веб-сайт. URL: <https://surl.li/llbypt> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році : Постанова КМУ від 31.12.2025 р. № 1808. URL: <https://surl.li/kfgkit> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Звіт про виконання бюджету Полтавської області за 2025 рік. URL: <https://surl.li/criotg> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://surl.li/dsvtyv> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2168-19#Text> (дата звернення: 20.05.2025).



7. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL: <https://surl.li/kixnbt> (дата звернення: 20.05.2025).

8. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://surl.li/vggmza> (дата звернення: 20.05.2025).

9. У 2024 році обсяг медичних послуг, що фінансується державою, збільшиться. *KMU.GOV.UA*: веб-сайт. URL: <https://surl.li/hwfbcr> (дата звернення: 20.05.2025).

10. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. *Центр економічної стратегії*: офіційний веб-сайт. 24.02.2026 р. URL: <https://surl.li/vvupfl> (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 352

Вадим ГАЄВ,

аспірант першого року навчання

кафедри товарознавства і фармації,

Державний торговельно-економічний університет,

м. Київ, Україна

МОНІТОРИНГ СТАНУ СИСТЕМ ПИТНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДНИК УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ РЕЛОКОВАНИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В умовах повномасштабної війни частина територіальних громад України перебуває в тимчасовій окупації, що створює складну ситуацію для забезпечення базових потреб населення та збереження управлінської присутності громади. Існування територіальної громади, її органів управління, комунальних підприємств й об'єктів інфраструктури не припиняється, однак фізичний доступ до території, майна, мереж, джерел водопостачання, технічної документації та лабораторного контролю може бути частково або повністю втрачено.

Особливо критичною така ситуація є у сфері питного водопостачання, оскільки безпечна питна вода є однією з базових умов життєдіяльності населення, санітарно-епідемічної безпеки та дальшого відновлення громади



після деокупації. Втрата доступу до систем водопостачання унеможливилює безпосереднє обстеження їх технічного стану, оцінку пошкоджень, перевірку якості води та своєчасне планування першочергових заходів з відновлення.

У таких умовах виникає потреба у визначенні управлінських підходів, що дозволяють зберігати інформаційну та організаційну готовність громади до відновлення питного водопостачання після деокупації, навіть за відсутності фізичного доступу до відповідної території.

Нормативні межі досліджуваної проблеми формується законодавством про місцеве самоврядування, правовий режим воєнного стану та питне водопостачання. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» відносить питання водопостачання, водовідведення, очищення стічних вод і контролю якості питної води до повноважень виконавчих органів сільських, селищних і міських рад [1]. Це дозволяє розглядати сферу питного водопостачання не лише як комунально-технічне питання, а як складник місцевого публічного управління.

В умовах воєнного стану ця рамка доповнюється Законом України «Про правовий режим воєнного стану», що передбачає можливість утворення військових адміністрацій як тимчасових державних органів та визначає їх місце в системі публічного управління [2]. У цьому контексті військові адміністрації можуть розглядатися як суб'єкти реалізації управлінських функцій на місцевому рівні, коли звичайна модель місцевого самоврядування обмежена або не може діяти повною мірою.

Спеціальною нормативною основою у сфері питної води є Закон України «Про питну воду та питне водопостачання», який регулює відносини щодо забезпечення населення питною водою та функціонування систем питного водопостачання [3]. У поєднанні із законодавством про місцеве самоврядування та воєнний стан це формує правову основу для розгляду питного водопостачання як сфери місцевого публічного управління.

У тимчасово окупованих громадах виникає управлінський розрив між наявністю формальних повноважень у сфері питного водопостачання та фактичною неможливістю їх повноцінної реалізації на відповідній території. Органи місцевого самоврядування або військові адміністрації зберігають відповідальність за планування, координацію та підготовку рішень, однак не мають прямого доступу до об'єктів водопостачання,



комунального майна, персоналу, технічної документації та поточної інформації про стан систем.

За відсутності доступу до території управлінські рішення у сфері питного водопостачання спираються на неповні або фрагментарні дані про технічний стан систем, можливі пошкодження, кадрову спроможність комунальних підприємств і першочергові потреби. Це послаблює інформаційну та аналітичну основу для реалізації повноважень, підготовки рішень і планування першочергових дій після деокупації.

В умовах, коли пряме управління об'єктами питного водопостачання на тимчасово окупованій території є неможливим або суттєво обмеженим, дистанційний моніторинг може виконувати роль управлінської функції та складника спроможності релокованих органів місцевого самоврядування і військових адміністрацій. Його значення полягає не лише в збиранні технічної інформації, а й у підтриманні здатності аналізувати ситуацію, визначати ризики, готувати рішення та зберігати організаційну готовність до відновлення послуг після деокупації.

Дистанційний моніторинг може охоплювати нагромадження й періодичне оновлення даних про об'єкти водопровідної інфраструктури, можливі пошкодження, перебої в роботі, ризики забруднення та кадрову спроможність комунальних служб. У такому форматі він частково компенсує інформаційний дефіцит і створює попередню аналітичну основу для дальших управлінських рішень.

Для практичної реалізації моніторингу стану систем питного водопостачання тимчасово окупованих громад доцільно створити спільну аналітичну групу або визначити відповідальну міжсекторальну команду на рівні релокованої громади. Її основу мають становити представники релокованого органу місцевого самоврядування або військової адміністрації, якщо вона створена для відповідної територіальної громади, а також фахівці комунального підприємства чи водоканалу, що володіють технічною інформацією про елементи систем водопостачання, попередню аварійність і кадрову спроможність.

До роботи такої групи можуть залучатися профільні експерти з водопостачання, водовідведення, публічного управління, відновлення інфраструктури, а також представники гуманітарних або донорських організацій. Це дозволяє поєднати управлінські повноваження, технічну пам'ять системи та аналітичну підготовку до відновлення питного водопостачання після деокупації. У разі запровадження після деокупації



перехідних форм управління, зокрема військово-цивільної адміністрації, нагромаджена аналітична інформація може бути використана для забезпечення управлінської наступності та нормалізації життєдіяльності громади [4].

Практичне наповнення дистанційного моніторингу може ґрунтуватися на поєднанні відкритих джерел, даних комунальних підприємств, повідомлень мешканців, супутникових знімків, картографічних сервісів і власних реєстрів громади. Важливим елементом є використання GIS-підходів, що дозволяють систематизувати інформацію про інженерні мережі, місця можливих пошкоджень, зони ризику та першочергові потреби в просторовій прив'язці.

Окреме значення мають внутрішні реєстри релокованої громади: перелік об'єктів водопостачання, технічна документація, дані про попередню аварійність, кадровий склад комунальних підприємств, наявне обладнання, історія ремонтів і потреби, зафіксовані до окупації. Такі дані можуть доповнюватися OSINT-аналізом, повідомленнями мешканців, фото- і відеоматеріалами та інформацією від гуманітарних партнерів. При цьому всі отримані відомості мають оцінюватися за рівнем достовірності, актуальності та можливості перевірки, оскільки дистанційний моніторинг не замінює безпосереднього технічного обстеження і лабораторного контролю якості питної води після відновлення доступу до території.

Очікуваним результатом запровадження дистанційного моніторингу є підвищення готовності релокованих органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій до дій після деокупації. Систематизована інформація про стан інфраструктури, можливі пошкодження, кадрову спроможність і першочергові потреби дозволяє не починати оцінку ситуації «з нуля», а швидше уточнювати дані, визначати пріоритети, готувати технічні завдання та формувати заявки до державних програм, гуманітарних і донорських організацій.

Дистанційний моніторинг систем питного водопостачання тимчасово окупованих громад є не лише способом збирання інформації, а й інструментом підтримання управлінської спроможності релокованих органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій. Його організація через міжсекторальну взаємодію органів управління, комунальних підприємств і профільних експертів дозволяє перетворювати фрагментарні дані на попередню аналітичну основу для відновлення послуг після деокупації. Такий підхід посилює готовність громади до планування



першочергових дій і нормалізації життєдіяльності населення після деокупації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 27.05.2026).
2. Про правовий режим воєнного стану. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 27.05.2026).
3. Про питну воду та питне водопостачання. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text> (дата звернення: 27.05.2026).
4. Про військово-цивільні адміністрації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 27.05.2026).

УДК 351.862:355.01

Роман ГАЛЕНДА,

аспірант кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,
Міжрегіональна академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ЄДИНА ДЕРЖАВНА СИСТЕМА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ: СТІЙКІСТЬ У ЧАСИ ВІЙНИ

Уже п'ятий рік країна-агресор продовжує атакувати цивільне населення та інфраструктуру по всій Україні, відповідно стійкість заходів цивільного захисту має вирішальне значення. Після повномасштабного російського вторгнення на перші ролі постала реалізація функцій цивільного захисту, що виконуються Державною службою з надзвичайних ситуацій, національною поліцією та органами місцевого самоврядування, які продемонстрували високу здатність координувати та розширювати свої зусилля. Варто відзначити, що в цілому система цивільного захисту України, попри свої довоєнні недоліки, показала стійкість. Уже в перші дні війни за рішенням Уряду України з метою приведення в готовність єдиної



державної системи цивільного захисту до виконання завдань за призначенням в умовах воєнного стану було введено в дію план цивільного захисту України на особливий період із встановленням ступеня готовності «повна готовність» [2, с. 222]. Уряд продемонстрував здатність тримати загальний контроль над військовими діями та координувати спеціалізовані групи МВС із зусиллями українських громад. Так, від самого першого дня вторгнення окупантів Єдина державна система цивільного захисту (ЄДСЦЗ) героїчно бореться з численними ракетними обстрілами та атаками дронів по мирних містах України. ЄДСЦЗ функціонує одночасно в двох режимах: режимі надзвичайної ситуації, установленому з метою ліквідації наслідків медико-біологічної надзвичайної ситуації природного характеру державного рівня і забезпечення санітарного й епідемічного благополуччя населення, та перебуває в готовності до виконання завдань за призначенням в особливий період, у тому числі у воєнний час. Нині ЄДСЦЗ здійснює комплекс заходів, спрямованих «на захист населення, територій, майна, матеріальних і культурних цінностей від пожеж, надзвичайних ситуацій, запобігання виникненню таких ситуацій та небезпечних подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим» [1, с. 201].

Таким чином, цивільний захист стає не просто сферою адміністративного реагування, а одним із показників реальної політико-адміністративної дієздатності держави та її органів ефективно виконувати функцію захисту цивільного населення та територій: своєчасно оповіщати населення, організовувати евакуацію, забезпечувати укриття, відновлювати базові послуги тощо. Політико-адміністративний складник української системи цивільного захисту формують сама структура суб'єктів управління, розбудова управлінської вертикалі та розподіл компетентностей і відповідальності за оперативний стан закріплених об'єктів ЦЗ. Таким чином, за С. Кривошликовим, ідеться «про побудову керованої архітектури, у якій населення, території, довкілля, майно і критична інфраструктура розглядаються як взаємопов'язані об'єкти, а органи влади різних рівнів, аварійно-рятувальні служби, підприємства та інші учасники постають як узгоджені суб'єкти» [3, с. 639].

Критичне навантаження системи цивільного захисту в Україні, природно, призвело до важливих дискусій про те, як захистити цивільне населення під час та після війни. Збройна агресія в Україні показала, наскільки важливо бути готовим, незалежно від того, чи йдеться про підтримку протиповітряної оборони, видалення наземних мін, боротьбу з



хімічними чи біологічними небезпеками, гасіння пожеж, забезпечення притулків, стабільне постачання чи забезпечення транспортних систем, здатних виконувати евакуацію. Оскільки Україна сподівається прийняти мільйони евакуйованих українців після війни, надійний цивільний захист має залишатися головним пріоритетом і буде ключовим чинником у майбутньому розвитку України [4]. Отже, проблеми цивільного захисту та громадської й національної безпеки в цілому варто аналізувати не лише з позицій сучасності; вони мають враховувати минулі прорахунки та повинні бути тісно пов'язані з потребами, можливостями і напрямками повоєнного розвитку нашого суспільства. Саме тому вдосконалення діяльності Єдиної державної системи цивільного захисту та її підсистем має враховувати реальну ситуацію, як в цілому, так і в окремих сферах, а також найбільш вірогідну динаміку й тенденції розвитку відповідно до сучасних світових трендів. Одним із ключових таких трендів є перехід систем цивільного захисту розвинених країн світу «від реагування на можливі надзвичайні ситуації до забезпечення стійкості держави під час різних кризових ситуацій, а також посилення взаємодії органів управління та сил цивільного захисту зі Збройними силами та правоохоронними органами» [2, с. 222].

Сучасний цивільний захист має будуватися не тільки як вертикаль державного управління, але й як мережа взаємодії держави, місцевого самоврядування, служб реагування, бізнесу, громадських організацій і населення. Важливим прикладом практичної реалізації подібних підходів є Європейський механізм цивільного захисту, що забезпечує координацію дій держав у сфері реагування на надзвичайні ситуації. Його особливістю є інтеграція національних можливостей із наднаціональними механізмами, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити швидко реагування на кризи [5].

Підсумовуючи, зазначимо, що в цілому українська система цивільного захисту населення та територій, як і вся наша держава вистояла перед найбільшою після Другої світової війни військовою агресією та продемонструвала високу здатність Українського народу до захисту від агресивних посягань. Водночас війна виявила певні пробіли в організації та функціонуванні Єдиної державної системи цивільного захисту, що зумовлює даліше вдосконалення політико-правових та військово-адміністративних засад діяльності органів державної влади в цілому та ЄДСЦЗ зокрема у сфері цивільної оборони та захисту від надзвичайних ситуацій. В Україні поствоєнного періоду найважливішою функцією



держави можемо визначити забезпечення ефективного функціонування системи цивільного захисту населення та територій, оскільки вона є оптимальним засобом цілеспрямованого державного впливу на процеси організації та безпосереднього проведення цивільної оборони як важливо складової забезпечення національної безпеки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко О. Державне управління у сфері цивільного захисту: подальше вдосконалення законодавства в умовах дії воєнного стану. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2(12). С. 195 – 217.
2. Клименко Н. Особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2(12). С. 218-233.
3. 4. Кривошликов С. Ф. Об'єктно-суб'єктна архітектура державного управління у сфері цивільного захисту: інституційно-правовий аналіз. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 9. С. 638–648.
4. Juurvee Ivo. Civil defence in Ukraine: dreliminary lessons from the first months of war. *International Centre for Defence and Security*. November 16, 2022. URL : <https://icds.ee/en/civil-defence-in-ukraine-preliminary-lessons-from-the-first-months-of-war/>
5. European civil protection and humanitarian aid operations. *An official website of the European Commission*. 27.09.2023. URL : https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/eu-civil-protection-mechanism_en

УДК 354.08:352

Дмитро ГОРБУЛЬОВ,

аспірант,

Національний технічний університет

«Дніпровська політехніка»,

м. Дніпро, Україна

ДІЯЛЬНІСТЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ГРОМАД

Безпека людини, спільноти та держави – питання, що набуло нового виміру після 24 лютого 2022 року. Повномасштабне вторгнення росії поставило під загрозу не просто кордони – воно оголило слабкі місця в



системі захисту населення на місцевому рівні, змусило органи місцевого самоврядування перебрати на себе значно більше, ніж передбачали типові посадові регламенти. Виникло питання, чи готова система місцевого управління до такого навантаження, і відповідь виявилася неоднозначною.

Аналіз чинного законодавства, зокрема Закону України «Про національну безпеку України», а також практики його реалізації дозволяє стверджувати: нормативна база щодо безпекових повноважень органів місцевої влади є достатньо широкою. Водночас між наявністю норм і реальною їх реалізацією існує відчутний розрив. Саме цей розрив є предметом наукового осмислення та практичного вдосконалення.

Актуальність теми визначається кількома чинниками. Децентралізація влади, проведена в Україні впродовж 2015-2020 років, суттєво змінила архітектуру публічного управління: значні ресурси та повноваження перейшли на рівень територіальних громад. Це відкрило нові можливості для гнучкого реагування на загрози, проте водночас сформувало нову відповідальність, до якої частина новостворених громад виявилася недостатньо підготовленою.

Правова основа, що регламентує безпекові повноваження місцевих органів влади, формується через систему законодавчих актів різного рівня. Головним серед них є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР [2]. Цей документ, попри свій поважний вік, залишається базовим регулятором відносин між громадою, її органами та державою.

Стаття 38 зазначеного Закону безпосередньо встановлює повноваження виконавчих органів місцевих рад щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян. На підставі цієї статті виконавчий орган ради може взаємодіяти з поліцією, розгортати системи відеоспостереження, ухвалювати рішення про запровадження додаткових заходів безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Закон України «Про національну безпеку України» [3] визначає роль місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в ширшій безпековій системі держави. Зокрема, їм делеговано повноваження заслуховувати посадових осіб правоохоронних органів, контролювати стан допризовної підготовки, взаємодіяти з органами військового управління під час проведення потенційно небезпечних заходів. Тобто місцева влада розглядається не лише як виконавець рішень, ухвалених на центральному рівні, але і як самостійний суб'єкт безпекової системи.



Щодо охорони громадського порядку, дослідження В. І. Стахури [5] дає важливе уточнення: місцева виконавча влада реалізує державну політику на місцях, і саме через неї забезпечується той первинний рівень безпеки, що відчуває кожен мешканець. При цьому оцінка ефективності такої діяльності – методологічно складне завдання. Кількісні показники (кількість правопорушень, швидкість реагування служб) не завжди віддзеркалюють реальний стан захищеності, оскільки безпека є також суб'єктивним відчуттям, що формується через комунікацію, довіру та видиму присутність влади.

Цивільний захист на місцевому рівні передбачає організацію систем оповіщення, утримання укриттів, підготовку планів евакуації, координацію дій рятувальників і волонтерів. У ході реформи місцевого самоврядування ДСНС та місцеві державні адміністрації реалізовували пілотні проєкти щодо вдосконалення цієї системи на базовому рівні.

Особливої уваги заслуговує питання кібербезпеки на рівні громад. Дослідження В. М. Василенко [1] переконливо показує, що в умовах гібридної війни цифрове середовище стало повноцінним полем бою, і громади в ньому є активними суб'єктами захисту. Відключення систем управління, злом баз даних реєстрів, дезінформаційні кампанії, спрямовані проти конкретних громад, усе це реальні загрози, відповідь на які має бути організована на місцевому рівні. Авторка пропонує трирівневу модель: просвітництво населення щодо кіберзагроз, налагодження систем моніторингу та встановлення чіткої відповідальності посадовців за стан кіберзахисту.

Участь органів місцевого самоврядування в забезпеченні територіальної оборони стала надзвичайно актуальною проблемою після початку повномасштабного вторгнення. Аналітичний звіт Лабораторії законодавчих ініціатив [4] виявив серйозні труднощі: громади зіштовхнулися з проблемами при формуванні та комплектуванні підрозділів територіальної оборони. Серед головних перешкод – неузгодженість процедур, брак фінансових та матеріальних ресурсів, недостатня координація між органами місцевого самоврядування та військовими структурами.

Діяльність місцевих органів влади у сфері забезпечення безпеки громад є складним, багаторівневим і динамічним процесом. Нормативна база в Україні закладає доволі широкі повноваження для органів місцевого



самоврядування у цій сфері, однак практичне їх виконання стикається з серйозними організаційними, ресурсними і кадровими обмеженнями.

Досвід повномасштабного вторгнення виявив реальну ціну цих обмежень і водночас показав значний потенціал громад, що виявилися спроможними мобілізувати своїх мешканців, налагодити взаємодію зі силовими структурами та забезпечити базові умови безпеки навіть в екстремальних умовах. Цей досвід потрібно системно фіксувати, аналізувати і перетворювати на нові стандарти публічного управління.

Ключовими завданнями для дальшого розвитку системи безпеки на місцевому рівні є: уточнення законодавчого регулювання безпекових повноважень; формування вимірних критеріїв ефективності; системна підготовка кадрів; цифровізація управлінських процесів при одночасному забезпеченні їх захисту; налагодження стабільних механізмів координації між усіма учасниками безпекової системи. Вирішення цих завдань є умовою формування стійкої, адаптивної системи місцевої безпеки, що здатна функціонувати не лише в мирний час, але і в умовах загроз різного характеру та масштабу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. М. Громади як суб'єкти кібербезпеки: просвітництво, моніторинг і відповідальність у цифровому середовищі. *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*. 2025. Т. 111, № 4. С. 469–483. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2025.4.38>
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. https://kodeksy.com.ua/pro_mistseve_samovryaduvannya_v_ukraini.htm (дата звернення 25.05.2026)
3. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241. <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/zakon-ukraini-pro-nacziionalnu-bezpeku-ukraini> (дата звернення 25.05.2026)
4. Лабораторія законодавчих ініціатив. Територіальна оборона у громадах: труднощі формування та комплектування її підрозділів. Київ : Лабораторія законодавчих ініціатив, 2024. <https://parlament.org.ua/analytics/terytorialna-oborona-u-gromadah-trudnoshhi-formuvannya-ta-komplektuvannya-yiyi-pidrozdiliv/> (дата звернення 25.05.2026)



5. Стахура В. І. Оцінка ефективності діяльності органів місцевої виконавчої влади у сфері охорони публічного порядку. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 4. С. 71. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.71>

УДК 004.8+351.746

Богдан ГРИВНАК,

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Дарія НИЖНИК,

студентка третього курсу інституту гуманітарної підготовки
та державного управління,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ КІБЕРБЕЗПЕКИ

В умовах повномасштабного вторгнення Україна має справу із безпрецедентним рівнем кіберагресії з боку російської федерації. Як зазначається на офіційному сайті Ради національної безпеки і оборони України, тільки за 2025 рік українська інфраструктура зазнала понад 5900 кібератак. Це число на 37% перевищує кількість таких випадків за 2024 рік, коли було виявлено 4315 кіберінцидентів [6].

Така тенденція є яскравим прикладом паралельного розвитку як інформаційних технологій, так і методів їх ураження. З такою кількістю кіберзлочинів, що загрожують українській інформаційній системі, найближчим часом традиційні підходи до забезпечення кібербезпеки, засновані винятково на реактивному реагуванні, виявляться недостатніми в умовах гібридної війни. У цьому контексті особливого значення набуває



впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) як ключового елемента проактивної стратегії національної кібербезпеки.

Спираючись на Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [5], нами було зроблено висновки, що національна система кібербезпеки – це організована сукупність державних суб'єктів та комплекс взаємопов'язаних заходів правового, технічного, розвідувального та освітнього характеру, спрямованих на захист національних інформаційних ресурсів і критичної інформаційної інфраструктури від кіберзагроз. Технології ШІ у контексті кіберзахисту охоплюють декілька ключових напрямів застосування.

По-перше, машинне навчання дозволяє аналізувати великі масиви інформації про мережевий трафік та виявляти мережеві аномалії або недосконалості в режимі реального часу [4]. По-друге, превентивна аналітика на основі ШІ забезпечує моделювання можливих кібератак, що дозволить завчасно усувати можливі прогалини кіберзахисту у системах публічного управління. По-третє, автоматизована система реагування на інциденти за допомогою SOAR-систем дозволяє зменшити час локалізації кіберзагроз з годин до декількох секунд [1]. Отже, можна сказати, що ШІ в кіберсистемі має величезний потенціал використання.

Для більш наочного зображення функціоналу штучного інтелекту ми, за допомогою сервісу Draw.io, розробили приблизну схему захисту організації, де зобразили ключові елементи безпеки (див. Рисунок 1).

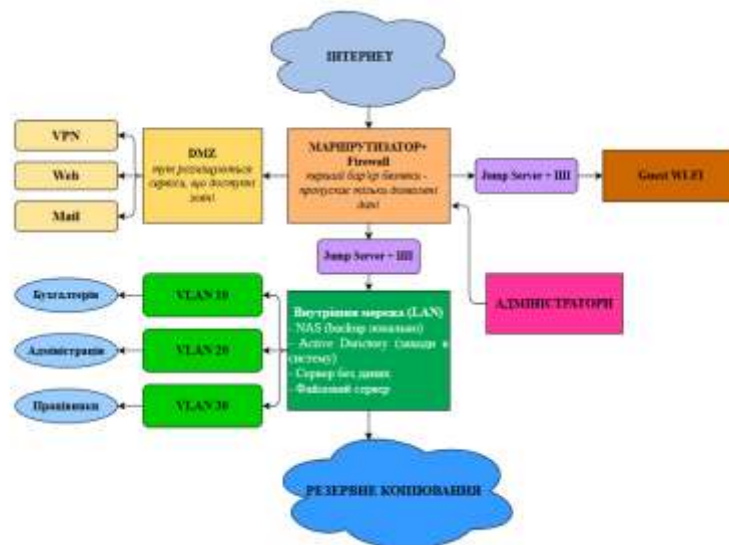


Рисунок 1 – Приклад захисту мережі організації з використанням ШІ

На рисунку зображено один із варіантів використання ШІ на Jump-серверах. Такі сервери постають «буферною зоною» під час



несанкціонованого доступу до системи, що дозволяє вчасно попередити втрату або поширення інформації з обмеженим доступом. Система штучного інтелекту тут слугує допоміжним елементом аналізу й реагування на такі випадки. Такий алгоритм дозволяє знешкодження шкідливих дій та систем за мінімальної участі адміністраторів.

Окрім «нападу» на мережу структури, є ризик атаки на зовнішні системи безпеки (відеонагляд, протипожежна система тощо). На нашу думку, використання ШІ можливе і у таких випадках (див. Рисунок 2).



Рисунок 2 – Приблизна схема зовнішнього захисту з використанням штучного інтелекту

Штучний інтелект є доволі гнучкою системою у використанні. До прикладу, його можна застосовувати для контролю доступу в організаціях як механізм розпізнавання облич або виявлення прогалин безпеки внутрішньої системи захисту. Це особливо важливо під час функціонування режиму воєнного стану в країні. Проаналізувавши міжнародний досвід, можемо засвідчити формування двох провідних моделей інтеграції ШІ у державну стратегію кібербезпеки: американську та європейську.

Американська модель базується на партнерстві держави та бізнесу. CISA (Агентство з кібербезпеки та безпеки інфраструктури США) спільно з технологічними компаніями впроваджує систему AIS – автоматизований обмін даними про кіберзагрози з використанням алгоритмів ШІ для їх класифікації та пріоритетної оцінки. У Стратегії кібербезпеки США до 2023 року штучний інтелект був одним із трьох головних технологічних пріоритетів разом із квантовими технологіями та 5G [7].

Своєю чергою, модель Європейського Союзу зосереджено на регулюванні та захисті цифрового суверенітету. ENISA розробила рамкову



модель для оцінки систем штучного інтелекту у сфері кібербезпеки як еталон для держав-членів. Ухвалений 2024 року EU AI Act (Закон про штучний інтелект) запроваджує обов'язкові стандарти для рішень ШІ, що використовуються в критичній інфраструктурі [8].

Україна формує власний досвід застосування ШІ в кібербезпеці одночасно на державному та корпоративному рівнях. CERT (Команда реагування на комп'ютерні надзвичайні ситуації України) використовує ШІ-інструменти для кластеризації та атрибуції кібератак, виявляючи «цифрові підписи» угруповань, пов'язаних із спецслужбами російської федерації. У межах програми «Українська безпекова ініціатива» компанія Microsoft за допомогою платформи Sentinel – системи на основі машинного навчання – сприяла нейтралізації масштабних атак на енергетичну інфраструктуру впродовж 2023-2024 роках [2, 3]. Технологія штучного інтелекту є ефективним інструментом формування проактивної стратегії національної кібербезпеки. Досвід США та Євросоюзу демонструє дві робочі моделі інтеграції ШІ – партнерську та регуляторну – кожна із яких довела свою результативність у протидії сучасним кіберзагрозам.

Україна, в умовах активної кібервійни, уже робить активні кроки в цьому напрямі: CERT-UA та міжнародні партнери застосовують ШІ-інструменти для виявлення та атрибуції атак у режимі реального часу.

Водночас вітчизняний підхід залишається фрагментарним і потребує системного закріплення на рівні державної стратегії – зокрема, шляхом розроблення окремої концепції застосування ШІ у сфері кібербезпеки та гармонізації національного законодавства з вимогами EU AI Act.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація кібербезпеки: SOAR рішення Synet. URL: <https://surl.li/zsapyi> (дата звернення: 15.05.2026 р.).
2. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Російські кібероперації: аналітика за II півріччя 2024 року. 23 с.
3. Звіт про цифровий захист Microsoft 2024. URL: <https://surl.li/pzvvhfs>
4. Машинне навчання та штучний інтелект: розбираємо їх ключові відмінності. URL: <https://surl.li/asgnbj> (дата звернення: 15.05.2026 р.).
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII : станом на 19 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>



6. Український досвід змінює світову кібербезпеку.
URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7376.html> (дата звернення:
15.05.2026 р.).

7. National Cybersecurity Strategy of the United States of America.
Washington: The White House, 2023. 39 p.

8. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the
Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence
and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No
168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives
2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act).
Official Journal of the European Union. 2024. L 2024/1689. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401689

УДК 004.056+334.012.63

Богдан ГРИВНАК,

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Неля БАНДУРА,

студентка третього курсу інституту гуманітарної підготовки
та державного управління,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

КІБЕРБЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗАГРОЗ

Стрімкий розвиток цифровізації та залежність суспільства від неї, що
постійно зростає, зробили легкою можливістю кібератак, що стало однією з
головних проблем національної безпеки. Нині цифрові технології
охоплюють майже всі сфери життя: банківські та державні послуги, бізнес,
а також повсякденне спілкування, що вже складно уявити без використання



онлайн-сервісів. Це значно спрощує наше життя та надає нові можливості, водночас створюючи додаткові виклики. Кіберпростір перетворюється на поле для атак, спрямованих на держави, організації та громадян, де комп'ютерні системи й інформація стають основними цілями для зловмисників.

Варто зазначити, що взаємозв'язок між кібербезпекою та національною безпекою є надзвичайно великим. У сучасному світі це не тільки захист кордонів держави, а й змога захиститися від цифрових небезпек, що можуть призвести до наслідків, що в подальшому створять проблеми в функціонуванні критичної інфраструктури, економічній стабільності та суспільній безпеці загалом. Як приклад, 2024 року Україна зазнала одну з наймасштабніших атак на Міністерство юстиції, що призвело до дестабілізації багатьох систем, що використовують дані реєстрів. Унаслідок атаки призупинили надання адміністративних послуг та ускладнили діяльність бізнесу, що негативно вплинуло на суспільство.

Для України питання національної кібербезпеки є надзвичайно важливим в умовах повномасштабного вторгнення та постійного тиску як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. За словами Міністра оборони України Михайла Федорова: «...Україна щомісяця зазнає близько 100 тисяч кібератак»[2]. Такі атаки спрямовано на об'єкти критичної інфраструктури, державні установи, також на фінансову сферу та інші важливі сектори, що створює потребу в розробленні різноманітних підходів для забезпечення захисту.

Додатковою проблемою постає людський чинник, що часто може стати причиною успішної кібератаки. Низький рівень цифрової грамотності серед працівників установ і організацій сприяє поширенню фішингових схем. Сучасні кіберзагрози все частіше комбінують технічні інструменти впливу із психологічними методами маніпуляції, створюючи ефективніший механізм атак.

Забезпечення кібербезпеки держави не може вирішуватися лише державним апаратом. Це пов'язано з тим, що саме приватні компанії володіють значною частиною цифрової інфраструктури, передовими технологіями та фахівцями високого рівня. У такому контексті дедалі важливішим стає саме державно-приватне партнерство, що сприяє ефективному об'єднанню ресурсів, експертних знань і технологічних можливостей обох сторін.



Державно-приватне партнерство (ДПП) – це довгострокове співробітництво між державою (або органом місцевого самоврядування) та приватними компаніями, з метою підвищення рівня якості надання публічних послуг шляхом створення, оновлення та дальшого ефективного управління публічними об'єктами [1].

Державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки несе відповідальність за співпрацю ІТ-компаній, органів державної влади, фінансових організацій та інших суб'єктів з метою створення та забезпечення захисту інформаційного середовища держави. Завдяки цій взаємодії відбувається об'єднання ресурсів, обмін знаннями та досвідом, що створює можливість швидко та якісно реагувати на нові загрози.

Ще однією важливістю такого партнерства пояснюється тим, що саме приватні підприємства частіше та швидше адаптуються до цифрових змін, запроваджуючи сучасні системи та маючи доступ до міжнародних практик у сфері кіберзахисту. Своєю ж чергою, держава надає координацію дій, нормативно-правову базу та стратегічне управління системою національної безпеки.

Учені, що досліджували міжнародний досвід державно-приватного партнерства у сфері кібербезпеки, зазначали, що така модель активно використовується в країнах Європейського Союзу та США [3].

До перспективних напрямів у співпраці варто віднести створення спільних центрів реагування на кіберінциденти, розроблення механізмів обміну інформацією та проведення кібернавчань. Ці дії допоможуть сформувати єдину систему національної стійкості.

У статті про адаптацію європейської моделі фінансування кібербезпеки в Україні наголошується, що сучасна система захисту в цифровій сфері вимагає значних фінансових ресурсів і інвестицій. Автори зазначають, що залучення приватного сектору може сприяти впровадженню інноваційних технологій, розвитку кіберстрахування та удосконаленню інфраструктури для кіберзахисту [4].

Попри значний прогрес та потенціал у розвитку державно-приватного партнерства, існує низка проблем, що стоять на заваді його ефективного впровадження та розвитку. До прикладу, недосконала нормативно-правова база або нестача у фінансуванні та дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері кібербезпеки.

У цьому контексті варто також наголосити на важливості юридичних аспектів побудови державно-приватного партнерства в секторі безпеки



України. Це важливо для дальшого вдосконалення чинного законодавства з урахуванням викликів, що виникають у сучасному цифровому середовищі. Особливий акцент зроблено на важливості чіткої регламентації механізмів взаємодії між державними установами та приватними компаніями у сфері забезпечення безпеки [5].

Отже, в умовах зростання цифрових загроз та гібридних викликів кібербезпека держави стає одним із ключових напрямів забезпечення національної безпеки. Ефективна протидія кіберризикам потребує консолідації ресурсів, технологій та компетентностей державного і приватного секторів. Державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки сприяє підвищенню рівня захисту критичної інформаційної інфраструктури, оперативному обміну інформацією про кіберінциденти, запровадженню інноваційних технологій та формуванню стійкої системи реагування на цифрові загрози. Водночас дальший розвиток такого партнерства потребує вдосконалення нормативно-правового забезпечення, зміцнення довіри між суб'єктами взаємодії та розвитку кадрового потенціалу у сфері кібербезпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлов Д. Суспільне новини. URL: <https://susplne.media/1045747-ukrainski-derzresursi-zaznaut-blizko-100-tisac-kiberatak-somisaca-fedorov/> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Всеукраїнська Асоціація ОТГ. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2025/03/Презентація_про_ДПП_21032025.pdf (дата звернення: 20.05.2026 р.).
3. Найкращі зарубіжні практики розбудови механізмів державно-приватного партнерства у сфері кібербезпеки | Інформація і право. Інформація і право. URL: <https://il.ippi.org.ua/article/view/238405> (дата звернення: 20.05.2026 р.).
4. Adaptation of the european model of cybersecurity funding in ukraine / O. Novytska et al. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2025. №. 2. Ст. 47–52. URL: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2025.8> (дата звернення: 20.05.2026 р.).
5. Mekh Y. V. Legal view on the concept of optimum models of public-private partnership in the security sector of Ukraine. Uzhhorod National University Herald. Series: Law. 2024. Vol. 1, no. 80. P. 507–512. URL:



<https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.77> (дата звернення: 20.05.2026 р.).

УДК 351:354.1:327.8
Артем ГРИЦАЄНКО,

здобувач освіти,
кафедра глобальної та національної безпеки
Навчально-наукового інституту
публічного управління та державної служби,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

АНТИКОРУПЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИСТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах трансформації державності України, зумовлених тривалим збройним конфліктом, система публічного управління функціонує в режимі перманентної кризи, що супроводжується підвищенням рівнем ентропії управлінських процесів, обмеженістю ресурсів та інституційною напруженістю. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення резистивної спроможності системи публічного управління, яка в науковому вимірі інтерпретується як здатність інституцій публічної влади зберігати функціональну сталість, адаптивність та результативність в умовах дестабілізуючих впливів внутрішнього та зовнішнього характеру.

Ми вважаємо, що концепт резистивності тісно корелюється з категоріями інституційної стійкості, адаптивного врядування та публічної ефективності. Водночас одним із ключових деструктивних чинників, що підриває зазначені характеристики, постає корупція як системне соціально-правове явище [2]. Особливо у воєнний період її вплив істотно посилюється, трансформуючись у чинник національної безпеки, що здатен спричинити не лише економічні втрати, але й управлінську дезорганізацію, делегітимацію влади та ерозію міжнародної довіри [4]. У цьому контексті антикорупційні детермінанти доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних чинників інституційного, нормативного, технологічного та соціокультурного характеру, що визначають ефективність запобігання, виявлення та протидії



корупційним практикам. Їх системна реалізація формує основу для підвищення резистивної спроможності публічного управління, оскільки безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень довіри та ефективність використання ресурсів.

Крім того, на наш погляд, антикорупційні детермінанти можуть бути структуровані наступним чином:

Таблиця 1

Систематизація антикорупційних детермінант та їх вплив
на резистивну спроможність системи публічного управління

Група детермінант	Змістовне наповнення	Функціональний ефект	Вплив на резистивність
Інституційні	Незалежність антикорупційних органів, міжвідомча координація, кадрова спроможність	Забезпечення контролю та відповідальності	Зниження системних ризиків дестабілізації
Нормативно-правові	Антикорупційне законодавство, імплементація міжнародних стандартів	Правова визначеність і регуляторна стабільність	Підвищення передбачуваності управління
Технологічні	Е-врядування, автоматизація процедур, відкриті реєстри	Мінімізація людського чинника	Зниження рівня корупційних практик
Комунікативні	Прозорість, підзвітність, відкриті дані	Формування суспільного контролю	Зростання довіри та легітимності
Соціокультурні	Антикорупційна культура, етичні стандарти	Формування нетерпимості до корупції	Довгострокова стабілізація системи

Джерело: складено автором

Важливо наголосити, що ефективність зазначених детермінант визначається не лише їх наявністю, але й рівнем інституційної інтеграції та узгодженості. Зокрема, технологічні інновації у сфері публічного управління: електронні закупівлі, цифрові сервіси, автоматизовані систем контролю – усі вони створюють передумови для обмеження дискреційних повноважень, проте без належного нормативного забезпечення та інституційного контролю їх антикорупційний ефект суттєво знижується. Своєю чергою, інституційна спроможність антикорупційних органів забезпечує реалізацію принципу невідворотності відповідальності, що постає базовим елементом превенції корупції. В умовах війни цей аспект



набуває особливої ваги, оскільки ефективність управління ресурсами безпосередньо залежить від рівня доброчесності управлінських практик. З метою узагальнення взаємозв'язку між антикорупційними детермінантами та резистивною спроможністю системи публічного управління доцільно подати відповідну авторську концептуальну схему:



Рис. 1 Механізм впливу антикорупційних детермінант на резистивність публічного управління.

Джерело: розроблено автором

Запропонована схема відбиває причинно-наслідкову логіку функціонування антикорупційного механізму як складника системи забезпечення національної безпеки. Вона демонструє, що антикорупційна політика має мультиплікативний ефект, впливаючи не лише на внутрішню ефективність управління, проте й на зовнішньополітичні позиції держави. Особливого значення це набуває в контексті повоєнної відбудови України, що супроводжуватиметься значними фінансовими потоками та підвищеними корупційними ризиками [1]. За таких умов саме ефективність антикорупційних детермінант визначатиме здатність держави забезпечити прозоре та результативне використання ресурсів, що, своєю чергою, поставатиме ключовим індикатором її резистивної спроможності.



У підсумку варто зазначити, що антикорупційні детермінанти є ключовим чинником підвищення резистивної спроможності системи публічного управління в умовах війни, оскільки забезпечують зниження корупційних ризиків, підвищення ефективності управління, а також зміцнення суспільної довіри та міжнародної легітимності держави. Узагальнення проведеного аналізу дозволяє обґрунтувати доцільність інтеграції антикорупційної політики до сфери національної безпеки через інституціоналізацію відповідних механізмів і запровадження антикорупційної експертизи управлінських рішень. Важливими напрямками також постають поглиблення цифровізації на засадах ризик-орієнтованого підходу із застосуванням превентивної аналітики, посилення міжінституційної координації та обміну досвідом, формування антикорупційної культури й етичного лідерства, а також забезпечення прозорості процесів повоєнної відбудови [3]. Таким чином, комплексне поєднання інституційних, правових, технологічних і соціокультурних інструментів формує цілісну модель підвищення стійкості, керованості та ефективності публічного управління України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтеграція антикорупційних механізмів у стратегію післявоєнного відновлення є ключовою умовою стійкості України – Голова НАЗК. *Національне агентство з питань запобігання корупції. Website.* <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/integratsiya-antykoruptsiynyh-mehanizmv-u-strategiyu-pislyavoennogo-vidnovlennya-e-klyuchovoyu-umovoyu-stiykosti-ukrainy-golova-nazk/>.
2. Корчак Н. Антикорупція як основа забезпечення національної безпеки України: окремі аспекти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Національна безпека.* 2024. Т. 2, № 2. С. 13-16. DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/2-2/11>.
3. Мойсіяха А., Величко К., Коваленко Н., Журба О., Крамар О. Антикорупційні механізми та ефективність управління державними фінансами у війні та післявоєнному відновленні України. *The Economics and Finance Letters.* 2025. Т. 12, № 4. С. 832–847. DOI: <https://doi.org/10.18488/29.v12i4.4623>.
4. Рибалкін А., Тараніна М. Політична корупція як загроза національній безпеці України. *Науковий вісник Дніпропетровського*



*державного університету внутрішніх справ. 2021. Т. 2, № 2. С. 41-46. DOI:
<https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-2-41-46>.*

УДК 332.1:005.591.6:005.7

Петро ГУДЗЬ,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

Антоніна МАТЮК,

здобувач освітньої програми «Регіональне управління»
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

Єва БЕЛАШ,

здобувач освітньої програми «Регіональне управління»
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

РОЗРОБЛЕННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АГЕНЦІЄЮ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

До повномасштабного вторгнення Агенції регіонального розвитку (АРР) в Україні діяли відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [1] та постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження «Типового положення про агенцію регіонального розвитку» [2]. Ряд дослідників ставлять питання про розширення правових рамок участі АРР у відновленні шляхом утвердження за ними «статусу повноправних учасників формування та реалізації державної регіональної політики, розширення переліку їх співзасновників, надання права агенціям здійснювати платні послуги» [3; 4, с. 6].

Розроблення нової управлінської моделі для АРР у прифронтових регіонах України надзвичайно важлива для відновлення територій та забезпечення їх сталого розвитку в умовах війни та в повоєнний період. АРР у таких зонах мають, з одного боку, поєднувати управлінську адаптивність



і стійкість до ризиків зі здатністю мобілізувати внутрішні ресурси та ефективно залучати зовнішні, а з іншого, – урахувати специфічні виклики прифронтових територій, зокрема: значні руйнування інфраструктури; масштабні міграційні хвилі; дефіцит кваліфікованих кадрів; обмежені фінансові можливості; постійні загрози безпеці. Особливості таких областей, як Запорізька, Донецька, Харківська, Херсонська, Миколаївська та Сумська, потребують інтегрованого підходу, що поєднує питання безпеки, гуманітарної допомоги, відбудови та економічного розвитку в єдину стратегічну рамку.

Для ефективного досягнення поставлених цілей оновлена модель управління АРР у прифронтових регіонах має будуватися на принципах: кореляції управлінських рішень через призму оцінки безпекових ризиків і сприяння захисту населення та інфраструктури; пріоритету якості життя мешканців з урахуванням їхніх соціальних особливостей і викликів; гнучкості й готовності до швидких змін у воєнних та повоєнних умовах; комплексного підходу до завдань відновлення економічної, соціальної, екологічної, безпекової компоненти як єдиного процесу; прозорості та підзвітності суспільству і міжнародним партнерам; ухвалення рішень з метою згуртованості громади; цифровізації врядування.

Нова модель управління Агенціями регіонального розвитку в прифронтових регіонах має стати не лише адаптивною до умов воєнного стану, а й мати змогу реформування по закінченню війни. АРР також мають відігравати центральну роль у координації взаємодії між органами влади, міжнародними партнерами, бізнесом, громадським сектором і ВПО. Для цього їх структура повинна бути гнучкою та адаптивною, з можливістю оперативного створення мобільних команд для реагування на конкретні виклики. Чіткий розподіл функцій і відповідальності забезпечить ефективність і злагодженість у реалізації спільних дій. Серед спеціалізованих напрямів роботи мають бути: відновлення інфраструктури (планування, реалізація проєктів, оцінка збитків, розмінування); регіональний та локальний економічний розвиток (підтримка бізнесу, залучення інвестицій і грантів); соціальна підтримка (реінтеграція ВПО, робота з ветеранами, розвиток соціальних послуг); стратегічне планування (оновлення стратегій, просторовий розвиток громад); безпека та



гуманітарне реагування (співпраця з безпековими та гуманітарними структурами) (Рис.1).



Рис. 1 Адаптивна модель управління APR в умовах війни та післявоєнного відновлення

Джерело: авторська розробка

Реалізація нової моделі управління APR у прифронтових регіонах є багаторівневим і ресурсозатратним процесом, що потребує ефективної взаємодії всіх учасників. Зважаючи на нестабільність і швидкі зміни безпекової ситуації, окремі етапи впровадження можуть перетинатися або потребувати оперативного перегляду та адаптації. Основні етапи впровадження нової моделі управління APR варто розподілити на п'ять етапів.

Перший етап пов'язано із діагностикою соціально-економічної ситуації, ресурсів і викликів у кожному регіоні з використанням цифрових платформ і ГЕО-даних та підготовка, а також проведенням детальної оцінки збитків.

Другий етап супроводжується посиленням інституційної спроможності APR, оптимізацією структури APR зі створенням нових підрозділів, мобільних команд для гнучкого реагування, а також посилення добору кадрів, навчання персоналу, зокрема ветеранів та ВПО з акцентом на управління проєктами, безпеку, психологічну підтримку та роботу з цифровими інструментами.

Для третього етапу характерним є розроблення та запуск інструментів, зокрема активне впровадження цифрових платформ (DREAM, GIS) для планування, моніторингу й управління даними. Удосконалення



адміністрування АРР забезпечується шляхом створення координаційних платформ за участю влади, партнерів і громадськості, супроводжується оновленням регіональних стратегій з урахуванням воєнних викликів та розробленням проєктів із детальними техніко-економічними обґрунтуваннями за пріоритетними напрямками реалізації стратегії.

Четвертим етапом є реалізація пілотних проєктів. Успішне втілення пілотних проєктів із залученням фінансування від міжнародних донорів, державних фондів і бізнесу сприяє їх масштабуванню, а постійний моніторинг, оцінка результатів і впровадження найкращих практик – підвищенню якості управління та ефективності функціонування АРР.

На завершальному, п'ятому, етапі менеджмент АРР опікується питаннями довгострокового розвитку, самозабезпечення, інтеграції діяльності АРР у регіональні та європейські стратегії розвитку. До числа операційних завдань належить підвищення кваліфікації та компетентнісного рівня персоналу, розвиток аналітичного потенціалу та обмін досвідом, а також забезпечення стабільного фінансування через комбінацію донорських коштів, місцевих бюджетів та приватних партнерств.

Кожен із цих етапів потребує ретельного планування та постійного моніторингу, що дозволить оперативно виявляти виклики й вносити потрібні корективи, адаптуючи процеси до специфіки прифронтових регіонів. Ефективний моніторинг та оцінка є невіддільною частиною нової моделі управління АРР у прифронтових регіонах, що дозволяє не лише відстежувати прогрес та використання ресурсів, а й адаптувати стратегії, навчатися на практиці та забезпечувати прозорість і підзвітність перед громадами й усіма зацікавленими сторонами.

Механізми оцінювання мають бути гнучкими, урахувати особливості безпекового середовища та орієнтуватися на досягнення реальних результатів, базуючись на таких принципах, як орієнтація на результат (вимірювання змін у житті людей), частота та гнучкість (постійний моніторинг і швидке реагування), прозорість і підзвітність (відкритість даних), залучення зацікавлених сторін (активна участь громад) та використання отриманих даних для обґрунтованих рішень і поліпшення майбутніх проєктів.

Таким чином, оновлена модель управління АРР у прифронтових регіонах не є типовим шаблоном, а спеціально сформована під потреби територій, що перебувають у стані постійної небезпеки. Вона об'єднує



механізми гуманітарного реагування, управління ризиками та стратегічного розвитку, щоб забезпечити ефективну й цілісну підтримку громадам, які проживають в умовах воєнних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 90.

2. Кабінет Міністрів України. Типове положення «Про агенцію регіонального розвитку» в редакції постанови № 1203 від 21.10.2022. Офіційний вісник України. 2022. № 89. Ст. 5522.

3. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. Доп. / В.Г. Потапенко, В.О. Баранник, Н.В. Бахур та ін. ; за ред. В.Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2023.02.2.

4. Харченко. Ю.П. Пріоритетні напрями інституціонального забезпечення регіонального розвитку в умовах війни. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1 (103). С.22-25. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-22-25](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-22-25).

УДК 351.85(477)

Максим ДЕРЕВ'ЯНКО,

студент четвертого курсу спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Після початку повномасштабної війни питання культури в Україні почало сприйматися значно ширше, ніж раніше. Якщо до 2022 року культурна політика в багатьох асоціювалася переважно з діяльністю театрів, музеїв, бібліотек або проведенням мистецьких заходів, то зараз культуру безпосередньо пов'язано з національною безпекою, суспільною стійкістю та формуванням української ідентичності. У реальному житті це помітно через посилення уваги держави до інформаційної політики, підтримки української мови, захисту культурної спадщини та розвитку культурної дипломатії [1].



Сфера культури поступово перетворилася не лише на гуманітарний напрям державної політики, а й на один із механізмів консолідації суспільства. Частина дослідників пояснює це тим, що в умовах війни культура починає виконувати функцію психологічної підтримки населення та формування спільних цінностей [5]. Саме через культуру суспільство зберігає історичну пам'ять, національні традиції та відчуття єдності навіть у кризових умовах.

Державне управління сферою культури реалізується через систему різних механізмів: правових, організаційних, фінансових та інформаційних. Основу нормативно-правового механізму становлять Конституція України, Закон України «Про культуру», а також інші нормативні акти, що регулюють питання культурної політики [1, с. 98]. Під час аналізу наукових джерел стало помітно, що більшість авторів розглядають державну культурну політику як складник загальної системи державного управління, через яку держава впливає на розвиток культурного середовища та визначає стратегічні пріоритети у цій сфері [2, с. 110].

Одним із ключових механізмів державного управління є адміністративний механізм. Він передбачає діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації культурної політики. На практиці це виглядає через роботу Міністерства культури України, місцевих департаментів культури, комунальних закладів та територіальних громад. Після початку децентралізації громади отримали більше повноважень у сфері культурного розвитку, що дозволило частково самостійно вирішувати питання підтримки культурних установ [5].

Водночас у сфері культури залишаються серйозні проблеми. Насамперед це недостатній рівень фінансування та нерівномірний розвиток культурної інфраструктури. У великих містах культурне середовище є значно активнішим, тоді як у сільських громадах або прифронтових районах можливості для культурного розвитку часто обмежені. Частину закладів культури було пошкоджено або повністю зруйновано внаслідок бойових дій. Через це державі доводиться одночасно підтримувати функціонування наявних культурних установ та відновлювати зруйновану інфраструктуру^о [3, с. 4].

Важливу роль у системі державного управління сферою культури відіграє фінансовий механізм. Він включає бюджетне фінансування закладів культури, підтримання культурних програм та реалізацію державних і місцевих культурних проєктів. Проте під час війни значна



частина державного бюджету спрямовується на оборонний сектор, саме тому культурна сфера часто змушена шукати альтернативні джерела підтримки, зокрема міжнародні гранти та співпрацю з громадськими організаціями [1, с. 98].

Під час аналізу джерел стало помітно, що навіть у складних умовах воєнного стану культурна сфера не припинила свого розвитку. Частина культурних проєктів перейшла до цифрового формату, зросла кількість онлайн-виставок, дистанційних лекцій та віртуальних культурних платформ. Це частково дозволило зберегти доступ населення до культурних послуг навіть в умовах безпекових обмежень [3, с. 6].

Окремої уваги нині надають культурній політиці України в контексті європейської інтеграції. Дослідники наголошують, що українська модель культурної політики поступово орієнтується на європейські принципи: підтримку культурного різноманіття, доступність культурних послуг та активну участь громадянського суспільства в культурних процесах [4]. У реальному житті це проявляється через міжнародні культурні проєкти, участь України в європейських програмах та розвиток культурної дипломатії.

Частина дослідників також звертає увагу на те, що війна суттєво змінила саме відношення суспільства до культури. Якщо раніше культурна сфера часто сприймалася як другорядна, то зараз вона дедалі більше асоціюється з питаннями державності та національної ідентичності [5]. Саме тому ефективність державного управління сферою культури значною мірою залежить від здатності держави адаптувати управлінські механізми до нових викликів та забезпечити підтримання культурного середовища навіть у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бітюк І. М., Бердичевська О. О. Перспективи розвитку сфери культури у період воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Т. 4, № 110. С. 96–99. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/222/210> (дата звернення: 18.01.2026).
2. Борисенко Д. В. Сфера культури як об'єкт державного регулювання. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 1. С. 106–117.



3. Герчанівська П. Е. Стратегічні проблеми культурної політики в повоєнній Україні. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2023. № 2. С. 3–8.

4. Колісніченко Н. М. Основні принципи реалізації культурної політики в Європі та завдання для України. *Державне будівництво*. 2020. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19168/17451> (дата звернення: 18.01.2026).

5. Купрійчук В. М. Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_4 (дата звернення: 18.01.2026).

УДК 338.2

Олена ДУТЧАК,

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри управління соціокультурною діяльністю,
шоу-бізнесу та івентменеджменту,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ УСТАНОВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна стала одним із найсерйозніших викликів для функціонування соціокультурної сфери України. У сучасних умовах установи соціокультурної сфери виконують не лише їх традиційні функції, а й відіграють важливу роль у забезпеченні суспільної стійкості, психологічної підтримки населення, збереження національної ідентичності та формування інформаційного спротиву. У зв'язку з цим проблема ефективного менеджменту установ соціокультурної сфери в умовах війни набуває особливої актуальності та потребує переосмислення традиційних підходів до управління. Попри беззаперечну актуальність, така проблематика залишається малодослідженою, спеціальні публікації, переважно статейного та методичного характеру, тільки розпочинають з'являтися в науковому просторі України.

Соціокультурна сфера в умовах воєнного стану функціонує в середовищі високого рівня ризиків, нестабільності та постійних кризових



змін. Руйнування інфраструктури, обмеження фінансування, вимушена міграція населення, загрози безпеці, психологічне виснаження працівників та аудиторії суттєво впливають на діяльність соціокультурних установ. Водночас саме культура та соціокультурна діяльність стають важливими інструментами консолідації суспільства, підтримання морального стану населення та збереження духовних цінностей.

Одним із ключових завдань менеджменту соціокультурної сфери в умовах війни є забезпечення неперервності функціонування установ. Ефективне управління передбачає швидку адаптацію до кризових умов, впровадження антикризових стратегій та гнучких управлінських моделей. У сучасних умовах керівники установ культури повинні поєднувати функції менеджера, кризового координатора, комунікатора та лідера соціальної підтримки [2].

Важливого значення набуває питання безпеки функціонування соціокультурних установ. Організація роботи в умовах повітряних тривог, ризиків обстрілів та надзвичайних ситуацій потребує створення нових алгоритмів управління, евакуаційних планів, адаптації масових заходів до безпекових вимог та впровадження змішаних форматів роботи. Особливої актуальності набуває цифровізація соціокультурної діяльності, що дозволяє забезпечувати доступ населення до соціокультурних послуг навіть в умовах обмеженої фізичної присутності [6].

Суттєво трансформується й зміст діяльності установ соціокультурної сфери. У період війни культурні інституції виконують функції психологічної підтримки населення, сприяють соціальній адаптації внутрішньо переміщених осіб, організовують благодійні та волонтерські ініціативи, підтримують військових та їхні родини. Культура стає важливим елементом інформаційного та духовного спротиву, а менеджмент соціокультурної сфери повинен урахувувати нові суспільні потреби та виклики. Особливого значення набуває управління людськими ресурсами. Працівники соціокультурної сфери функціонують в умовах психологічного навантаження, емоційного виснаження та нестабільності. Саме тому сучасний менеджмент повинен орієнтуватися не лише на організацію діяльності, а й на підтримку персоналу, формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної взаємодії та мотивацію працівників [1].

Важливим складником сучасного менеджменту є розвиток цифрових технологій. Онлайн-платформи, цифрові культурні продукти, дистанційні



освітні програми, віртуальні виставки та соціальні мережі стали потрібним інструментом функціонування соціокультурної сфери в умовах війни. В умовах війни особливої ваги набуває міжнародна співпраця. Установи соціокультурної сфери активно залучають міжнародні гранти, гуманітарну допомогу, партнерські проєкти та програми культурної дипломатії. Ефективний менеджмент передбачає здатність до формування міжнародних партнерств, розроблення грантових заявок та інтеграції до світових культурних мереж.

Одним із ключових напрямів діяльності є збереження культурної спадщини. Війна створює серйозні загрози для історико-культурних пам'яток, музейних колекцій, архівів та культурних цінностей. У зв'язку з цим менеджмент соціокультурної сфери повинен забезпечувати реалізацію заходів із захисту, цифрового архівування та популяризації культурної спадщини як складника національної безпеки.

Особливої актуальності набуває розвиток креативних індустрій як інструменту економічної та культурної стійкості. У сучасних умовах соціокультурні установи дедалі частіше інтегрують підприємницькі механізми, створюють нові культурні продукти, розвивають фестивальний рух, цифрові проєкти та локальні культурні бренди [5, с. 101].

У сучасних умовах важливого значення набуває розвиток адаптивного та антикризового менеджменту. Традиційні моделі управління вже не відповідають динаміці сучасних викликів, саме тому ефективне функціонування соціокультурної сфери потребує гнучкості, інноваційності та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Керівники соціокультурних установ повинні володіти навичками стратегічного планування, кризової комунікації, цифрового управління та проєктного менеджменту [5, с. 102].

Таким чином, менеджмент установ соціокультурної сфери в умовах війни набуває стратегічного значення для забезпечення культурної, соціальної та психологічної стійкості суспільства. Сучасні виклики вимагають формування нових управлінських підходів, заснованих на принципах адаптивності, інноваційності, цифровізації та соціальної відповідальності. Ефективний менеджмент соціокультурної сфери є важливим чинником збереження національної ідентичності, розвитку культурного простору та підтримки суспільної єдності в умовах воєнних трансформацій.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. В Менеджмент культурно-мистецької сфери. Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського. 2011. № 2. С. 104-110. URL: http://knmau.com.ua/chasopys/11_NBUV/docs/15_Antoniouk.pdf (Дата звернення 6.04.2025).
2. Боброва А. Кураторські стратегії програм книжкових фестивалів в умовах війни в Україні = Curatorial Strategies of Book Festival Programs During the War in Ukraine. Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку. У 2 ч. : матеріали міжнар. наук. конф. (20–21 листоп. 2025 р.) / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти, М-во культури та стратег. Комунікацій України, Харків. Держ. акад. культури, Нац. акад. мистецтв України, Польське т-во наук ; [редкол.: Н. Рябуха (відп. За вип.) та ін.]. Харків : ХДАК, 2025. Ч. 1. С. 71-73. URI <https://repository.ac.kharkov.ua/handle/123456789/4826> (Дата звернення 20.05.2026 р.).
3. Департамент культури Івано-Франківської міської ради. URL: <https://www.culture.if.ua/> (Дата звернення 22.05.2026 р.).
4. Донець І. Креативна економіка як напрям розвитку регіонів України. Наука і економіка. 2020. № 1(61). С. 99-104.
5. Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України. URL: <https://ucf.in.ua/news/11082022> (дата звернення 12.05.2026 р.).

УДК 327

Дмитро ЄРЬОМЕНКО,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, спеціальність
«Публічне управління та адміністрування»,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: КІБЕРКОМУНІКАЦІЇ (ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ)

За сучасних умов стрімкої цифровізації всіх сфер суспільного життя взаємодія між органами публічної влади та громадянами зазнає якісних трансформацій, що охоплюють не лише технологічні канали, але й саму



природу комунікаційних відносин між владою і суспільством. Особливо виразно ці процеси проявляються на рівні місцевого самоврядування – інституту, що за своєю природою є найбільш наближеним до повсякденних потреб і запитів мешканців територіальних громад [1, с. 23-25]. В умовах глобального переходу до цифрового врядування цифрові комунікаційні платформи перестали бути факультативним доповненням до традиційних форм роботи органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) і перетворилися на стратегічний ресурс, від якості якого безпосередньо залежать легітимність, ефективність та демократичність місцевої влади.

Попри значний науковий інтерес до заявленої проблематики, питання кіберкомунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування як самостійного предмета дослідження залишається недостатньо розробленим. Окремі аспекти цієї проблематики розглядаються у працях Є. Бородіна, Н. Піскохи, Г. Демошенка (цифровізація місцевого самоврядування), О. Жадана (зарубіжний досвід цифрового врядування), В. Залізняка та Л. Бойко (е-демократія), С. Пойди (цифрові механізми зовнішньої комунікації публічної служби), І. Верховцевої та ін. (кіберзахист, цифровий суверенітет), а також у зарубіжних дослідженнях Д. Норріса та Л. Матечуна (кібератаки на місцеві органи влади), Б. Прейса та Л. Саскайнда (муніципальна кібербезпека), Д. Карлстрьома та ін. (е-петиції в місцевому самоврядуванні).

Метою цієї публікації є охарактеризувати підходи до визначення поняття кіберкомунікацій в контексті діяльності органів місцевого самоврядування.

Поява терміна «кіберкомунікації» в науковому та управлінському дискурсі є порівняно недавнім явищем, що віддзеркалює якісний стрибок у розвитку технологій та практик цифрової взаємодії між суб'єктами публічної сфери. Однак, попри активне використання цього поняття, його чітке теоретичне визначення залишається дискусійним питанням. Вихідним для концептуалізації кіберкомунікацій у контексті місцевого самоврядування розуміння кіберпростору як соціально-комунікаційного середовища. Д. Дубов у своєму фундаментальному дослідженні кіберпростору наголошує, що кіберпростір є не лише технологічним, але й соціальним і комунікаційним феноменом, у якому формуються нові форми взаємодії між усіма суб'єктами суспільного життя – уключаючи органи публічної влади та громадян [2, с. 47-53].



Етимологічно поняття «кіберкомунікації» утворено шляхом поєднання префікса «кібер-» (від грецького «κυβερ», що буквально означає «над») та слова «комунікації» (від латинського «communicatio» — повідомлення, передача, зв'язок). У найзагальнішому сенсі кіберкомунікації – це комунікаційні процеси, що здійснюються за посередництвом цифрових технологій та комп'ютерних мереж. Ліпс М. зазначає, що цифрові комунікації між органами влади і громадянами є якісно новим явищем, яке не зводиться ані до електронного документообігу, ані до інформаційного обслуговування, а являє собою самостійний вид суспільних відносин із власними закономірностями і механізмами [3, с. 78-85]. Крім того, дослідниками наголошується, що поняття «кіберкомунікації» не є синонімом понять «електронне врядування» (e-government) чи «електронна демократія» (e-democracy), хоча й перебуває з ними у тісному концептуальному зв'язку. Електронне врядування – ширший термін, що охоплює сукупність інформаційно-технологічних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління та якості надання послуг [4, с. 45]. Семенченко А. та Дрешпак В. розмежовують ці поняття за критерієм цільової функції: е-урядування спрямовано на підвищення ефективності адміністративних процесів, тоді як е-демократія – на розширення участі громадян в ухваленні рішень [5]. Інші вчені зазначають, що кіберкомунікації є специфічним поняттям, що фокусується саме на комунікаційному складнику – обміні інформацією, формуванні повідомлень, управлінні комунікаційними каналами та побудові двостороннього діалогу у цифровому просторі. Сікало М. у своїх теоретичних засадах публічного управління в умовах цифрової трансформації зазначає, що розмежування цих понять є принципово важливим для точного розуміння природи і механізмів кожного з відповідних явищ [6, с. 466-469].

Загалом у вітчизняній та зарубіжній науці про публічне управління склалося декілька концептуальних підходів у теоретичному осмисленні кіберкомунікацій як форми взаємодії ОМС з мешканцями.

Перший з них – *системно-комунікаційний*, розглядає кіберкомунікації як підсистему публічного управління, що забезпечує інформаційний обмін між ОМС і зовнішнім середовищем [7, с. 508]. З позицій цього підходу ефективність кіберкомунікацій визначається здатністю системи адекватно сприймати запити з боку мешканців, обробляти їх і видавати відповідні інформаційні «виходи» – повідомлення, рішення, послуги [8, с. 112-118].



Другий підхід – партисипативний, акцентує увагу на ролі кіберкомунікацій як інструменту залучення громадян до участі в місцевому самоврядуванні. Науковці Залізняк та Бойко переконливо доводять, що цифрові технології не просто розширюють технічні можливості для участі, а якісно змінюють природу самої участі, роблячи її доступнішою, оперативнішою та різноманітнішою за форматами [9, с. 221]. Зокрема, Б. Прейс та Л. Саскайнд у своєму дослідженні міського кіберврядування наголошують, що партисипативний потенціал цифрових комунікацій місцевої влади реалізується лише тоді, коли громадяни сприймають ці канали як реально впливові – тобто коли їхній цифровий голос справді враховується при ухваленні рішень [10, с. 618-623]. У межах такого підходу електронні петиції, онлайн-консультації, платформи громадського бюджету та інші інструменти е-демократії трансформують кіберкомунікації з одностороннього інформування в повноцінну партисипативну взаємодію.

Третій підхід – сервісний, розглядає кіберкомунікації передусім як механізм надання якісних цифрових публічних послуг. Карпенко О. та ін., аналізуючи концепцію цифрового врядування, наголошують, що сервісна орієнтованість є визначальним принципом сучасного публічного управління, а цифровізація є головним технологічним засобом її реалізації. В українських реаліях сервісний підхід до кіберкомунікацій реалізується через розвиток системи Центрів надання адміністративних послуг та їх поступову інтеграцію з цифровими платформами [11, с. 444]. Піскоха Н., досліджуючи цифрову трансформацію місцевого самоврядування, додає, що сервісний підхід передбачає переорієнтацію всієї логіки роботи ОМС – від виконання функцій до задоволення потреб конкретного мешканця [12].

Наведена палітра думок науковців дозволяє стверджувати, що кіберкомунікації є найбільш традиційним і технічно нескладним форматом комунікацій, що відтворюють у цифровому середовищі звичну модель трансляції офіційних повідомлень від влади до населення, безпосередньо реалізують принципи е-демократії на місцевому рівні, набуваючи особливого значення в умовах воєнного стану в Україні в межах безпекових завдань. З огляду на це, доцільним є посилення уваги до специфіки кіберкомунікацій у контексті діяльності органів місцевого самоврядування. Відповідно, дальше осмислення цього інструменту публічного управління є важливим науковим завданням.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховцева І. Г., Малахова Т. В., Нестеренко Г. П., Ситюк А. В. Управління інформаційною безпекою за умов кіберсуспільства: когнітивний вимір, український контекст. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2026. № 1(13). С. 22-33.
2. Дубов Д. В. Кіберпростір як новий вимір геополітичного суперництва : монографія. К.: НІСД, 2014. 328 с.
3. Lips M. Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Era. London; New York: Routledge, 2019. 290 p.
4. Електронне урядування; за заг. Ред. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2014. 352 с.
5. Електронне урядування та електронна демократія; за заг. Ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. К.: ФОП Москаленко О.М., 2017.
6. Сікало М. В. Теоретичні засади публічного управління в умовах цифрової трансформації. *Наукові перспективи*. 2025. № 5(59). С. 464-485.
7. Пойда С. А. Цифрові механізми зовнішньої комунікації публічної служби. *Наукові перспективи*. 2025. № 12(66). С. 506-519.
8. Клімушин П. С., Серенок А. О. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 312 с.
9. Залізнюк В. П., Бойко Л. В. Реконцептуалізація демократії участі в умовах розвитку цифрового суспільства. *Наукові перспективи*. 2025. № 2(56). С. 219-228.
10. Preis B., Susskind L. Municipal Cybersecurity: More Work Needs to be Done. *Urban Affairs Review*. 2022. Vol. 58, No. 2. P. 614-629.
11. Проніна О. В., Семенко О. В. Стратегія реформи та розвиток цифровізації у сфері адміністративних послуг. *Наукові перспективи*. 2025. № 1(55). С. 438-452.
12. Піскоха Н. І. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 6. С. 39-45.



УДК 351:659.4

Олександра ЗАХАРЧЕНКО,

здобувачка вищої освіти за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Трансформація парадигми публічного управління в умовах глобальних інформаційних викликів зумовлює перехід від традиційних методів інформування до системних стратегічних комунікацій. У цій концепції зв'язки з громадськістю (Public Relations, PR) перестають відігравати роль лише допоміжної сервісної функції, що забезпечує медійний супровід діяльності посадових осіб. Натомість вони стають фундаментальним інструментом реалізації державної політики, що поєднує в собі аналітичні, прогностичні та управлінські компоненти. Стратегічний характер PR у публічному секторі виявляється в здатності державних інституцій не просто поширювати повідомлення, а синхронізувати управлінські рішення з очікуваннями суспільства, формуючи єдиний комунікаційний простір.

Теоретичне підґрунтя інтеграції PR до системи стратегічних комунікацій базується на переході від односторонньої моделі інформування до двосторонньої симетричної моделі взаємодії. Як зазначають класики теорії комунікації Дж. Грюніг та Т. Гант, ефективність зв'язків з громадськістю визначається не кількістю поширених повідомлень, а якістю встановленого діалогу [1]. В умовах публічного управління це означає, що PR стає механізмом легітимізації влади: через прозорість, підзвітність та залучення громадян до процесу ухвалення рішень державні інституції отримують «кредит довіри», потрібний для впровадження складних суспільних реформ. Стратегічні комунікації сфокусовано на формуванні та зміні глибинних уявлень і цінностей (ментальних моделей), де PR бере на себе функцію практичного втілення цих значень у повсякденне сприйняття громадськості [2].



Особливої актуальності набуває роль PR у контексті забезпечення національної стійкості та інформаційної безпеки. В епоху гібридних загроз державні PR трансформуються в інструмент формування «нарративної незалежності». Це передбачає не лише реактивну протидію дезінформації, а активне створення власної системи поглядів. Здатність державних органів формувати надійні нарративи дозволяє мінімізувати вплив інформаційно-психологічних операцій противника, заповнюючи можливі інформаційні прогалини правдивим та аргументованим матеріалом. Таким чином, PR у системі StratCom виконує функцію «когнітивного захисту», що захищає суспільну свідомість від маніпулятивних впливів [2].

Цифрова трансформація публічного управління суттєво розширює інструментарій стратегічного PR. Сучасні цифрові платформи та державні сервіси стають не просто каналами надання послуг, а повноцінними середовищами для комунікації. Зв'язки з громадськістю в цьому контексті інтегруються з аналізом великих даних (Big Data), що дозволяє здійснювати точну сегментацію аудиторій та застосовувати методи мікротаргетингу. Це забезпечує перехід від «мовлення на маси» до персоналізованої взаємодії, де кожен громадянин отримує інформацію, релевантну його потребам та соціальному статусу. Як наголошується у звітах ОЕСР, цифровізація комунікацій є ключовим чинником підвищення ефективності державного управління в XXI столітті [3].

Варто зазначити, що стратегічне значення PR у публічному управлінні полягає у формуванні соціального капіталу – мережі зв'язків та високого рівня довіри між державою та суспільством. Без цього ресурсу реалізація будь-якої державної стратегії стикається з когнітивним опором населення. Отже, розвиток спроможностей у сфері стратегічних комунікацій та PR є не лише питанням іміджу окремих міністерств чи відомств, а критичною умовою збереження стабільності політичної системи та забезпечення національних інтересів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Grunig J. E., Hunt T. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984. 550 p.
2. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.



3. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Towards a Citizen-centric Digital Transformation. OECD Digital Government Studies. Paris : OECD Publishing, 2022.

УДК 351:620.9:355.01

Тетяна ЗЕЛІНСЬКА,

студентка четвертого курсу
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»

Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Богдан ГРЕЧАНИК,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Сучасний етап розвитку енергетичного сектору України характеризується одночасним впливом кількох масштабних трансформаційних процесів: функціонуванням галузі в умовах повномасштабної війни РФ проти України, а також інтеграцією до європейського енергетичного простору, потребою реалізації цілей декарбонізації та структурною модернізацією енергетичних ринків. У таких умовах проблема ефективності публічного управління у сфері енергетики набуває не лише економічного, але й безпекового, соціального та геополітичного значення.

Особливої актуальності означена проблематика набула після початку систематичних атак на енергетичну інфраструктуру України, що спричинило масштабні руйнування генерувальних потужностей, електромереж та



об'єктів критичної інфраструктури. Отже, енергетичний сектор перетворився на одну з ключових сфер забезпечення національної безпеки держави.

Водночас процес євроінтеграції України вимагає адаптації національної моделі публічного управління енергетикою до принципів та стандартів Європейського Союзу, серед яких особливе значення мають: незалежність регулятора, стабільність регуляторного середовища, конкурентність ринків, енергетична безпека та сталий розвиток.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження системних проблем публічного управління у сфері енергетики України, а також визначення напрямів їх вирішення з урахуванням досвіду країн ЄС.

Проведений аналіз наукових публікацій з означеного напрямку, авторами яких є вітчизняні та зарубіжні вчені-практики, дозволив ідентифікувати низку ключових проблем публічного управління у сфері енергетики України.

Найбільш вагомою та актуальною проблемою нині є, очевидно, безпека вітчизняного енергетичного сектора. Повномасштабна війна РФ проти України спричинила суттєві ризики для функціонування енергетичної системи держави. Масовані атаки на об'єкти критичної інфраструктури продемонстрували потребу формування нової моделі енергетичної безпеки, що повинна базуватися на принципах стійкості, резервування та децентралізації генерації, що, у підсумку, може забезпечити високу ступінь резильєнтності та резистентності функціонування української енергетики^о[4, 5].

Другою системною проблемою є інституційні дисфункції [6, 7]. Попри нормативно закріплений принцип незалежності національного регулятора, у практиці функціонування енергетичного сектору простежується суттєвий політичний вплив на процеси формування тарифної політики та ухвалення рішень регуляторного характеру. Така ситуація знижує рівень довіри інвесторів, деформує механізми ринкового саморегулювання та ускладнює реалізацію довгострокового стратегічного планування [1, 3].

Третьою, але не менш вагомою проблемою є «нестабільність» вітчизняного нормативно-правового поля. «Перманентні» зміни в правилах функціонування енергоринків, трансформація інституту спеціальних обов'язків, а також практика ухвалення ситуативних адміністративних рішень генерують суттєві регуляторні ризики [1, 2]. Цілком очевидно, що це



нівелює інвестиційну привабливість сектору та гальмує процеси модернізації енергетичних мереж.

Додатковим деструктивним викликом постає складний процес інтеграції України до єдиного енергетичного простору ЄС. Успішне приєднання до Європейської мережі системних операторів передачі електроенергії (ENTSO-E) стало важливим досягненням, водночас, «фінальне» об'єднання ринків нині стримується невирішеними проблемами «гармонізації» їх функціонування у технічній, регуляторній та інституційній площині [2, 3, 7].

У процесі дослідження також було виявлено вертикальні та горизонтальні дисбаланси системи управління енергетичним сектором [2, 6].

Проявом вертикального дисбалансу є суттєвий розрив на етапі переходу від стратегічного планування до практичного впровадження державної політики. Як наслідок, ухвалені довгострокові програмні документи мають декларативний характер через дефіцит потрібного фінансового супроводу, а також слабкість інституційних та організаційних важелів їх виконання [2, 6].

Горизонтальна неузгодженість – це брак координації між різними важелями впливу. Державне регулювання, бюджетне планування та економічні стимули часто є «несинхронізованим», що заважає їм ефективно доповнювати одне одного та «розбалансовує» систему загалом [2, 6].

У результаті проведеного аналізу встановлено, що критичною ланкою системи публічного управління енергетичною сферою є саме регуляторний рівень, де поєднуються політичні, економічні та соціальні інтереси.

На основі проведеного дослідження та аналізу досвіду країн ЄС визначено низку стратегічних напрямів удосконалення публічного управління у сфері енергетики України.

1. Дальша інтеграція безпекової компоненти до систем публічного управління енергетичним сектором. Це передбачає розвиток резервної генерації, підтримання відновлюваних джерел енергії, децентралізацію енергетичної інфраструктури та посилення стійкості критичних систем.

2. Інституційне зміцнення регулятора шляхом забезпечення його реальної фінансової автономії, процедурної незалежності та прозорості механізмів формування керівництва.

3. Стабілізація регуляторного середовища. Це означає потребу обмеження «частоти змін» нормативно-правових актів, упровадження



прогнозованих механізмів регуляторного впливу, що, у підсумку, забезпечить підвищення рівня довіри до державної політики у сфері енергетики.

4. Розвиток та поширення публічно-приватного партнерства у сфері енергетики з метою залучення інвестицій до модернізації та відновлення енергетичної інфраструктури України відповідно до принципу «відбудувати краще, ніж було».

Проведене дослідження дозволило здійснити системний аналіз ключових проблем публічного управління у сфері енергетики України в умовах повномасштабної війни РФ проти України та євроінтеграційних процесів нашої країни. Тож, у сучасних умовах стратегічним завданням публічного управління у сфері енергетики повинно стати формування стійкої, безпечної, конкурентної та інтегрованої до європейського простору моделі функціонування енергетичного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобронніков Д. О., Чикаренко І. А. Нормативно-правове та організаційно-управлінське забезпечення реалізації енергетичної політики України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 12–17. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.2>
2. Денисюк С. П. Формування політики підвищення енергетичної ефективності: сучасні виклики та європейські орієнтири. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2013. № 2. С. 7–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2013_2_3
3. Климчук О. В. Публічне управління у сфері енергетичної безпеки в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період* : зб. матеріалів Всеукр. конф. з міжнар. участю, м. Вінниця, 24 черв. 2025 р. Вінниця, 2025. С. 56–65. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/items/57644a63-f85f-4e67-8b05-eb6847cf41fd>
4. Коваленко Ю., Лазаренко Д., Марченко О. Енергетична безпека країни під час війни: бар'єри та перспективи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том. 326, № 1. Р. 262–266. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41>
5. Лушніков О. Забезпечення енергетичної незалежності України в умовах російсько-української війни: публічноуправлінські



аспекти. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 4. С. 36–44. URL: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-4-5>.

6. Glachant J.-M., Ruester S. The EU internal electricity market: Done forever?. *Utilities Policy*. 2014. Vol. 31. P. 221–228. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2014.03.006>

7. OECD Regulatory Policy Outlook 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2021_38b0fdb1-en/full-report/the-governance-of-sector-regulators_88e78a18.html

УДК 351:338.24:336.1(477):355.01:339.923(4-6ЄС)

Леся ІЛЬЧЕНКО-СЮЙВА,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри «Києво-Могилянська школа врядування імені
Андрія Мелешевича»,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

Олександр КІЛЄВИЧ,

доцент, доцент кафедри «Києво-
Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича»,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»,
м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА І ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ УКРАЇНИ МІЖ ВОЄННОЮ МОБІЛІЗАЦІЄЮ ТА ACQUIS ЄС

Повномасштабна війна стала не лише безпековою та гуманітарною кризою, але й безпрецедентним стрес-тестом для системи публічного управління та публічних фінансів України. В умовах високої невизначеності, руйнування виробничого потенціалу, демографічних втрат, бюджетного дефіциту та залежності від зовнішнього фінансування держава змушена одночасно забезпечувати потреби воєнної мобілізації та виконувати зобов'язання, пов'язані з набуттям членства в Європейському Союзі. У результаті економічна політика України функціонує в режимі подвійної трансформації: адаптації до умов війни та інституційного наближення до *acquis* ЄС [1; 2].



Війна суттєво змінила логіку вироблення суспільної політики. Якщо у відносно стабільних умовах домінують моделі стратегічного планування та прогнозування, то в кризовому середовищі пріоритетними стають адаптивне врядування, управління ризиками та забезпечення стійкості публічних інститутів [3]. Водночас процес європейської інтеграції постає зовнішнім «якорем якості політики», що задає орієнтири для реформування державного управління, системи публічних фінансів, конкурентної політики, державної допомоги, антикорупційної інфраструктури та регуляторного середовища [1; 4].

Особливого значення набуває вироблення доказової політики, що в умовах війни стикається з низкою обмежень: неповнотою статистичних даних, асиметрією інформації, руйнуванням окремих систем збору даних, безпековими обмеженнями щодо оприлюднення інформації та високою динамікою змін. Це ускладнює проведення повноцінного аналізу політики, оцінювання альтернатив та вимірювання результативності політики. Водночас саме в кризових умовах зростає потреба в якісній аналітичній підтримці ухвалення рішень, використанні сценарного аналізу, оперативних оцінок та інструментів прогнозування ризиків [5; 6; 7].

Важливою та гострою є дилема між поточною ефективністю акумулювання ресурсів [8] та довгостроковою інституційною стійкістю, що проявляється у сфері економічної політики та публічних фінансів. Економіка України об'єктивно потребує концентрації ресурсів (не тільки видатків бюджету) [9] на секторі безпеки й оборони, підтримки критичної інфраструктури, розвитку оборонно-промислового комплексу та більшої участі держави в економічних процесах. Водночас вимоги ЄС передбачають забезпечення ринкових відносин, прозорості, конкурентності, бюджетної дисципліни, підзвітності та дотримання фіскальної стійкості [10]. У цьому контексті Закон України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» та середньострокові бюджетні пріоритети демонструють складність пошуку балансу між фінансуванням оборонних потреб і підтриманням макрофінансової стабільності [11].

У зв'язку з цим варто відзначити важливість інструменту підтримки Ukraine Facility [12] та затвердженого Плану України [13], що фактично поєднують фінансову підтримку ЄС із імплементацією структурних реформ та досягненням конкретних показників результативності [14; 13] відповідно до вимог щодо набуття членства в ЄС. Отже, євроінтеграція для України постає не лише зовнішньополітичним пріоритетом, а й механізмом



модернізації системи публічного управління в цілому та системи публічних фінансів зокрема через запровадження принципів належного врядування, підзвітності та прозорості ухвалення рішень, а також вироблення доказової політики.

З погляду теорії та методології аналізу політики відбувається трансформація традиційного циклу політики. У кризових умовах політика дедалі більше розглядається як адаптивний процес постійного коригування рішень на основі зворотного зв'язку, моніторингу та нагромадження знань. Відповідно, зростає роль сценарного аналізу, інструменти стрес-тестування, використання змішаних методів та підходів до аналізу складних адаптивних систем. Концепція екосистеми суспільної політики дозволяє інтерпретувати воєнне врядування як взаємодію інститутів, дієвців, ресурсів і зовнішнього середовища, де стійкість системи залежить від якості зв'язків між її елементами [15].

Крім того, варто зауважити, що важливим напрямом трансформації системи публічного управління є поступова інституціоналізація та розвиток моніторингу та оцінювання. Невизначеності процесів під час воєнного стану обмежують належне застосування традиційних підходів до вимірювання результативності, ефективності та економічності публічних політик та потребують використання більш гнучких інструментів оцінювання. Зокрема, дедалі більшого поширення набувають так звані «швидкі оцінки», моніторинг на основі ризиків, зворотній зв'язок на основі якісних показників, а також більш широке комбінування кількісних і якісних індикаторів [16; 6]. Водночас механізми моніторингу виконання Плану України та реалізації Ukraine Facility створюють передумови для формування та інституціоналізації інтегрованої системи моніторингу та оцінювання, узгодженої як із потребами воєнного управління, так і з вимогами ЄС щодо підзвітності та належного врядування [12; 10].

Поряд із ризиками війна створює і своєрідне вікно можливостей для інституційних змін. Прискорення цифровізації державного управління, розвиток електронних послуг, модернізація системи публічних закупівель, інтеграція до європейського енергетичного простору, гармонізація регуляторного середовища та реформування системи управління публічними інвестиціями демонструють, що криза може поставати каталізатором модернізації держави [17; 18]. Водночас зберігаються ризики надмірної централізації ухвалення рішень, посилення практик «ручного



управління», зростання залежності від зовнішньої допомоги та відкладення структурних реформ, що характерно для кризових середовищ^о[19; 20].

Отже, у підсумку зазначимо, що економічна політика та система публічних фінансів України перебувають у точці перетину двох логічних напрямів – воєнної мобілізації ресурсів та європейської інституційної інтеграції України. Від спроможності держави забезпечити баланс між короткостроковою стійкістю та довгостроковою трансформацією залежать не лише результати повоєнного відновлення, але й якість майбутньої моделі публічного врядування та якість вироблення політик. Ще раз наголосимо, що в таких умовах *Acquis* ЄС виконує роль нормативного орієнтира та інституційного каталізатора реформ, а дотримання процесів та процедур вироблення, моніторингу та оцінювання доказової політики дають можливість знизити невизначеності чинної екосистеми та підвищити її резильєнтність та забезпечити адаптивність публічних/суспільних політик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. *Ukraine Report 2024*. Brussels : European Commission, 2024, https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en
2. International Monetary Fund. *Ukraine: Selected Issues*. Washington, DC : IMF, 2025, <https://www.imf.org/en/countries/ukr>
3. OECD. *More resilient public administrations after COVID-19: Lessons from using the Common Assessment Framework (CAF) 2020*”, *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 29, OECD Publishing, Paris, 2023, <https://doi.org/10.1787/8d10bb06-en>.
4. SIGMA. *Public Administration Reform in Ukraine*. Assessment against the Principles of Public Administration. Monitoring Report. . Paris : SIGMA/OECD, 2023, <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>
5. Dunn W. N. *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. 6th ed. New York : Routledge, 2018, <https://doi.org/10.4324/9781315181226>
6. Weimer D. L., Vining A. R. *Policy Analysis: Concepts and Practice*. 6th ed. New York : Routledge, 2017, <https://doi.org/10.4324/9781315442129>
7. OECD. *OECD Regulatory Policy Outlook 2025*, OECD Publishing, Paris, 2025, <https://doi.org/10.1787/56b60e39-en>.
8. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 04.03.2026 № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
9. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text>



10. European Commission. *Commission Delegated Regulation Supplementing Regulation (EU) 2024/792 by Setting out the Detailed Elements of the Scoreboard for the Ukraine Plan*. Brussels : European Commission, 2025. https://enlargement.ec.europa.eu/commission-delegated-regulation-supplementing-regulation-eu-2024792-european-parliament-and-council_en
11. International Monetary Fund. *Ukraine: Selected Issues*. Washington, DC : IMF, 2025, <https://www.imf.org/en/countries/ukr>
12. Деякі питання реалізації інструменту Ukraine Facility : постанова Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1318
13. Про схвалення Плану України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р., <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-%D1%80#Text>
14. European Union. *Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 Establishing the Ukraine Facility*. Brussels : Official Journal of the European Union, 2024, <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj>
15. Кілієвич О. І. Екосистема суспільної політики: визначення, структура, функціонування, застосування. *Public Policy, Governance and Communications in the EU Member States and Candidate Countries : Post-Conference Monograph* / за ред. V. Burksiene та ін. Київ : НаУКМА, 2023. С. 9–19, <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/26957>
16. OECD. *Government at a Glance 2023*, OECD Publishing, Paris, 2023, <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
17. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)*, February 2022 – December 2024. World Bank, 2025, <https://doi.org/10.1596/42908>
18. European Bank for Reconstruction and Development. *Regional Economic Prospects in the EBRD Regions. Along the adjustment path*. London : EBRD, 2024, <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/rep/along-the-adjustment-path.html#>
19. World Bank. *Governance and the Law*. World Development Report 2017. Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/521971496948334353>
20. Національний інститут стратегічних досліджень. *Економічна безпека України в умовах війни та євроінтеграції*. Київ : НІСД, 2024. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>



УДК 614.2:659.4:352.07(477.53)

Денис КАЛЬЧЕНКО,

здобувач вищої освіти ступеня магістра
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

**КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ПЕРВИННОЇ
МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДОЮ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА МАТЕРІАЛАХ КП
«ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 3
ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»)**

З 24 лютого 2022 року, коли набрав чинності Закон України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [8], система охорони здоров'я України функціонує в умовах постійної надзвичайності. У цих обставинах комунікаційна діяльність закладів первинної медичної допомоги (ПМД) перетворюється на самостійний інструмент публічного управління, від якого безпосередньо залежить рівень медичної поінформованості населення та довіра громади до медичних установ. Нормативно-правовою основою комунікаційної діяльності у сфері охорони здоров'я є: Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [4], який закріплює право громадян на достовірну медичну інформацію; Закон України «Про інформацію» [9] та Закон України «Про доступ до публічної інформації» [6], що визначають механізми відкритості суб'єктів владних повноважень; а також Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [5], відповідно до якого заклади ПМД зобов'язані оприлюднювати договори з Національною службою здоров'я України. Порядок надання первинної медичної допомоги регулюється відповідним Наказом МОЗ України [7], а питання її організації в умовах воєнного стану Наказом МОЗ України «Деякі питання надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану» [1]. Порядок реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення 2026 року затверджено Постановою КМУ № 1808 [2].

Комунальне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 3 Полтавської міської ради» (ЦПМСД № 3), обране нами як



об'єкт дослідження, надає первинну медичну допомогу мешканцям мікрорайонів Левада та суміжних кварталів міста Полтави. До складу закладу належать дев'ять амбулаторій сімейної медицини, а запис до лікарів здійснюється через цифрову платформу Helsi. На офіційному веб-сайті закладу [3] розміщено відомості про режим роботи, перелік послуг, нормативні документи, фінансову звітність та залишки медикаментів, що відповідає вимогам законодавства про доступ до публічної інформації.

Аналіз комунікаційної діяльності ЦПМСД № 3 свідчить про використання кількох основних каналів взаємодії з громадою. Насамперед, офіційний веб-сайт crmsd3.pl.ua публікує новини медичного характеру (зокрема, інформацію про скринінгові програми, тижні громадського здоров'я, зміни в роботі гарячих ліній МОЗ), нормативно-правові документи та рекомендації ВООЗ. У той же час, це сторінка закладу в соціальній мережі Facebook (facebook.com/pmsd3poltava) слугує оперативним каналом інформування. І, зрештою, з 1 квітня 2025 р. МОЗ України повідомило про переведення звернень громадян щодо охорони здоров'я на єдину гарячу лінію за номером 0800-505-201, про що ЦПМСД № 3 своєчасно поінформував своїх пацієнтів [3]. Ці заходи відповідають принципам відкритості та прозорості, закріпленим у Законі України «Про доступ до публічної інформації» [6].

Водночас, треба зазначити, що в закладу відсутня єдина затверджена комунікаційна стратегія, що призводить до нерегулярності публікацій та хаотичності у виборі тем. Наказ МОЗ від 17 березня 2022 р. № 496 [1] передбачає особливий порядок надання ПМД в умовах воєнного стану, зокрема розширення дистанційних форм консультування, однак інформування пацієнтів про ці можливості залишається недостатнім. Також, значна частина цільової аудиторії (особи похилого віку, внутрішньо переміщені особи) є слабо охопленою цифровими каналами комунікації через обмежений доступ до мережі Інтернет.

Важливим контекстом для удосконалення комунікаційної діяльності ЦПМСД № 3 є реалізація програми медичних гарантій на 2026 рік. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1808 [2], фінансування первинної медичної допомоги зросло до 29,5 млрд грн, а каптаційна ставка за одного задекларованого пацієнта досягла 1007,3 грн. Порядок реалізації програми передбачає публікацію договорів між закладами та НСЗУ, що безпосередньо зобов'язує ЦПМСД № 3 підтримувати прозору та актуальну комунікацію з пацієнтами щодо обсягів



і умов надання гарантованої медичної допомоги [2; 5]. У той же час, важливо розробити та затвердити комунікаційну стратегію закладу з визначенням цільових аудиторій, ключових повідомлень та показників ефективності; забезпечити системне інформування населення про зміни в порядку надання ПМД в умовах воєнного стану відповідно до вимог Наказу МОЗ № 496 [1]; активніше використовувати право на публічну інформацію, тобто оприлюднювати квартальні звіти про надані послуги в розрізі пакетів ПМГ, звернення пацієнтів та результати їх розгляду [6]; розширити offline-канали комунікації (листівки, стенди, друковані рекомендації) для охоплення громадян без доступу до Інтернету; налагодити регулярний зворотний зв'язок з громадою через публічні зустрічі, онлайн-опитування та роботу з профілями в соціальних мережах.

Отже, комунікаційна діяльність ЦПМСД № 3 Полтавської міської ради в умовах воєнного стану є важливим складником системи публічного управління на місцевому рівні. Вона регулюється розгалуженою нормативно-правовою базою, однак потребує стратегічного підходу, системності та чіткої орієнтації на потреби різних груп населення – особливо найбільш вразливих категорій громадян в умовах збройного конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану : Наказ МОЗ України від 17 берез. 2022 р. № 496. URL: <https://surl.li/ttdmlp> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2025 р. № 1808. URL: <https://surl.li/ttdmlp> (дата звернення: 20.05.2026).
3. *Комунальне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 3 Полтавської міської ради»* : офіційний веб-сайт. URL: <https://cpmsd3.pl.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
4. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19 листоп. 1992 р. № 2801-XII. URL: <https://surl.li/yrkidk> (дата звернення: 20.05.2026).
5. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовт. 2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://surli.cc/styljl> (дата звернення: 20.05.2026).
6. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011



р. № 2939-VI. URL: <https://surl.li/uqffqg> (дата звернення: 20.05.2026).

7. Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги : Наказ МОЗ України від 19 берез. 2018 р. № 504. URL: <https://surl.li/lwsqmr> (дата звернення: 20.05.2026).

8. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» : Закон України від 24 лют. 2022 р. № 2102-IX. URL: <https://surl.li/wlkicd> (дата звернення: 20.05.2026).

9. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. URL: <https://surl.li/xjzech> (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 351:334.722:005.591.6(477)

Марта КАРПА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління
та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

Андрій ЛЕВЧЕНКО,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗПОДІЛУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ В УКРАЇНІ

У контексті оновленого законодавства про публічно-приватне партнерство (далі – ППП) 2025 року особливого значення набуває підхід, за якого ППП розглядається не як універсальний інструмент фінансування, а як один із механізмів реалізації державної політики у сфері відновлення критичної інфраструктури та розвитку державного сектору економіки. Існують підстави вважати, що механізми ППП не забезпечать належної ефективності у сфері розвитку критичної інфраструктури та державних підприємств України, якщо їх не буде інтегровано до цілісної системи



публічного управління інвестиціями, сформованої на основі стратегічних пріоритетів повоєнного відновлення.

Відповідно, застосування ППП є доцільним лише у випадках, коли воно доведено як найбільш ефективний інструмент реалізації публічних інвестицій порівняно з альтернативними моделями, що є нині, а саме: прямим бюджетним фінансуванням, діяльністю державних підприємств або змішаними моделями управління інфраструктурними об'єктами.

У системі публічного управління повоєнним відновленням проблемою є визначення інституційної архітектури ухвалення рішень. Це стосується найперше визначення пріоритетів та відбір проєктів, що має здійснюватися на рівні центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування політики відновлення та стратегічне планування (Кабінет Міністрів України у взаємодії з профільними міністерствами). 538pprox.538 рівень визначає:

- які об'єкти критичної інфраструктури є пріоритетними для відновлення або модернізації;

- які державні підприємства підлягають реконструкції, корпоратизації або залученню приватного партнера;

- які регіональні або галузеві проєкти включаються до єдиного інвестиційного портфеля держави.

Затвердження бюджетів та фінансових зобов'язань повинно залишатися у сфері відповідальності законодавчої та урядової гілки влади, тобто насамперед Міністерства фінансів України та Верховної Ради України. На цьому рівні визначаються:

- обсяги державного фінансування проєктів;

- допустимі межі довгострокових зобов'язань у межах ППП;

- розподіл ресурсів між бюджетним фінансуванням, міжнародною допомогою та приватними інвестиціями.

Сама реалізація проєктів має здійснюватися на рівні виконавчих структур профільних міністерств, державних агентств, органів місцевого самоврядування та державних/комунальних підприємств. Саме вони відповідають за:

- підготовку та впровадження проєктів ППП і інфраструктурних програм;

- управління контрактами з приватними партнерами;

- технічний нагляд, моніторинг якості та операційне управління об'єктами.



Сучасний стан критичної інфраструктури України свідчить про потребу масштабної модернізації та системного підходу до її відновлення. Значна частина об'єктів енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства та соціальної інфраструктури є зношеною, енергонеефективною або пошкодженою внаслідок воєнних дій. Це формує потребу не лише у відновленні, а й у створенні нової архітектури управління інфраструктурними активами держави.

Водночас реалізація проєктів ППП у сфері критичної інфраструктури та державних підприємств ускладнюється низкою системних проблем. Серед них: фрагментарність управління активами держави, розпорошеність функцій між різними органами влади, обмежена координація між центральним і місцевим рівнями, а також недостатня узгодженість інвестиційного планування. Дискусії виникають також через наявність панівного пріоритету саме органів публічної влади при ухваленні рішень у разі наявності рівних прав учасників партнерство.

Окремою проблемою є відсутність єдиного національного механізму стратегічного планування інфраструктурного розвитку, що б забезпечував узгодження регіональних, галузевих і державних пріоритетів. Це призводить до дублювання проєктів, неефективного використання ресурсів та нерівномірного розвитку територій.

У зв'язку з цим актуальним є створення централізованої системи управління публічними інвестиціями у відновлення, що б забезпечувала:

- формування єдиного портфеля пріоритетних проєктів;
- прозорі критерії відбору інфраструктурних ініціатив;
- координацію між державними підприємствами, органами влади та приватними партнерами;
- моніторинг ефективності реалізації проєктів.

У контексті повоєнного відновлення України важливо уникати «монокультури ППП», коли публічно-приватне партнерство розглядається як єдиний інструмент реалізації інфраструктурної політики. Надмірна орієнтація на ППП може призвести до викривлення пріоритетів державної політики, коли вибір проєктів здійснюється не на основі суспільних потреб або стратегічного розвитку критичної інфраструктури, а виходячи з придатності проєктів до фінансування через механізми партнерства.

Для забезпечення ефективного повоєнного відновлення потрібно поєднувати різні інструменти публічного управління: пряме бюджетне фінансування, діяльність державних підприємств, міжнародну фінансову



допомогу та ППП як допоміжний механізм реалізації складних інфраструктурних проєктів.

Важливим чинником успіху є також посилення інституційної спроможності органів влади. Це включає розвиток компетенцій у сфері управління проєктами, контрактного менеджменту, оцінки ризиків та моніторингу результатів. Додаткового значення набуває формування професійних команд на рівні центральних органів виконавчої влади, здатних забезпечувати стратегічне управління портфелем інфраструктурних проєктів.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність ППП значною мірою залежить від наявності централізованої експертної підтримки та системи обміну практиками між регіонами і секторами. У цьому контексті доцільним є створення національних координаційних механізмів, що забезпечуватимуть методичну підтримку органів влади та уніфікацію підходів до реалізації інфраструктурних проєктів у сфері повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 №4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>.
2. Карпа, М., Левченко, А. (2024). Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні: нормативно-інституційні аспекти. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (7), 66–73. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-66-73>.



УДК 351.85:930.85](477):355.01

Олександра КАЧМАР,

доктор філософських наук, професор,
професор кафедри управління соціокультурною
діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту,
Карпатський національний університет
ім. Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України істотно змінила зміст, інструменти та пріоритети державної політики у сфері збереження культурної спадщини. Якщо в умовах мирного часу охорона пам'яток переважно пов'язувалася з обліком, реставрацією, використанням, охоронними договорами та контролем за дотриманням пам'яткоохоронного законодавства, то в умовах воєнного стану зазначена сфера набула значення складника національної безпеки, гуманітарної політики, міжнародно-правового захисту та майбутнього повоєнного відновлення. У цьому розумінні культурна спадщина постає не лише як сукупність матеріальних об'єктів минулого, а як важливий ресурс історичної пам'яті, національної ідентичності, суспільної стійкості та міжнародної суб'єктності України.

Як свідчать офіційні дані Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, станом на початок травня 2026 року внаслідок російської агресії було зруйновано або пошкоджено 1783 пам'ятки культурної спадщини та 2540 об'єктів культурної інфраструктури. Серед пошкоджених пам'яток 161 об'єкт має статус національного значення, 1460 – місцевого, 162 належать до щойно виявлених об'єктів; повністю зруйновано 46 пам'яток культурної спадщини. Найбільше руйнувань зафіксовано у Харківській, Херсонській, Донецькій, Одеській областях, а також у Київській області та місті Києві [3]. Загалом пошкодження охоплюють 18 областей України, що підтверджує загальнодержавний, а не локальний характер проблеми. Відповідно до цього, державна політика у сфері збереження спадщини має бути спрямована не лише на ліквідацію наслідків руйнувань, але й на попередження втрат, оперативне



документування пошкоджень, захист рухомих культурних цінностей, створення цифрових копій, залучення міжнародної допомоги та включення культурного компонента до програм відновлення громад.

Водночас національні дані доцільно співвідносити з міжнародною верифікацією, оскільки саме міжнародні організації формують додаткове джерело підтвердження масштабів культурних втрат України. За даними ЮНЕСКО, станом на 13 травня 2026 року було верифіковано пошкодження 527 культурних об'єктів в Україні, серед яких 153 релігійні споруди, 276 будівель історичного або мистецького значення, 39 музеїв, 33 пам'ятники, 21 бібліотека, 4 археологічні об'єкти та 1 архів [4]. Розбіжність між національними й міжнародними показниками не свідчить про суперечність даних, а пояснюється різними методиками фіксації: українські органи обліковують ширший масив пошкоджень на підставі інформації від обласних і міських військових адміністрацій, тоді як ЮНЕСКО подає лише ті випадки, що пройшли процедуру міжнародної перевірки. У зв'язку з викладеним вище, можна стверджувати, що національна система обліку потребує дальшої стандартизації, а міжнародна верифікація має стати не епізодичним механізмом підтвердження втрат, а постійним елементом державної політики документування культурних злочинів.

Нормативно-правову основу державної політики у сфері охорони культурної спадщини становить Закон України «Про охорону культурної спадщини» [1], що визначає правові, організаційні, соціальні та економічні засади охорони пам'яток, порядок їх обліку, збереження, використання, консервації, реставрації, реабілітації, музеєфікації та пристосування. Однак воєнний стан виявив обмеженість такої моделі, оскільки бойові дії, обстріли, окупація, пожежі, мародерство, мінування територій і загроза незаконного вивезення культурних цінностей потребують швидких управлінських рішень, кризових протоколів, міжвідомчої координації та постійного моніторингу.

На нашу думку, державну політику збереження культурної спадщини в умовах воєнного стану доцільно розглядати як комплексну систему правових, організаційних, цифрових, фінансових, безпекових і міжнародних заходів, спрямованих на запобігання втрат, мінімізацію наслідків руйнувань, фіксацію пошкоджень, захист культурних цінностей і забезпечення майбутнього відновлення. По суті, ідеться про формування нової моделі культурної політики, у якій спадщина розглядається як елемент гуманітарної безпеки, доказова база міжнародно-правової відповідальності



держави-агресора, ресурс повоєнного розвитку громад і важливий інструмент збереження історичної тяглості.

Однією із найбільш відчутних проблем залишається неповнота цифрового обліку об'єктів культурної спадщини. Значна частина пам'яток місцевого значення до початку повномасштабної війни не мала належної фотофіксації, оновлених технічних паспортів, цифрових копій проєктної документації, геопросторової прив'язки або тривимірних моделей. У результаті після пошкодження чи руйнування об'єкта ускладнюється встановлення його попереднього стану, визначення масштабу втрат, підготовка реставраційної документації та доведення факту шкоди в міжнародно-правових процедурах. Відповідно до цього, цифровий облік має виконувати не лише інформаційну функцію, а й роль інструменту управління ризиками, планування відновлення та юридичного підтвердження культурних втрат.

Крім того, не можна не зважати на нерівномірну інституційну спроможність територіальних громад і складність захисту рухомих культурних цінностей. Як правило, саме на місцевому рівні зосереджено значну частину пам'яток, однак громади часто не мають профільних фахівців, стабільних бюджетних програм, досвіду цифрової інвентаризації та доступу до міжнародної допомоги. У такий же спосіб віднаходить свій вияв проблема музейних, архівних і бібліотечних фондів, вразливих до окупації, мародерства, пожеж, руйнування будівель і незаконного переміщення.

У контексті стратегічного планування варто враховувати положення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 року № 293-р [2]. Документ визначає культуру як основу національної ідентичності, соціальної згуртованості та міжнародної впізнаваності України, а також передбачає операційний план заходів на 2025-2027 роки. У зв'язку з цим Стратегія може розглядатися як нормативна рамка для поєднання охорони культурної спадщини, цифровізації, міжнародного партнерства та повоєнного відновлення. Водночас потрібно наголосити, що стратегічні документи мають практичну цінність лише за умови їх наповнення конкретними фінансовими, кадровими, організаційними й моніторинговими механізмами.

Окремого значення набуває включення культурної спадщини до політики повоєнного відновлення, оскільки руйнування історичних центрів,



музеїв, храмів, бібліотек, архітектурних ансамблів і меморіальних місць означає втрату не лише матеріальних об'єктів, але й просторової пам'яті, культурної тяглості та символічної присутності держави в локальному середовищі. Відповідно до цього, відбудова громад має враховувати історико-культурну цінність територій, оскільки ігнорування спадщини може спричинити втрату автентичності, хаотичну забудову й послаблення локальної ідентичності. З огляду на викладене, удосконалення державної політики доцільно пов'язувати з формуванням інтегрованої моделі кризового управління, що охоплюватиме цифровий облік пам'яток, локальні плани реагування, евакуацію рухомих культурних цінностей, протиаварійні роботи, міжнародне партнерство та документування злочинів проти культурної спадщини.

Водночас реалізація зазначених напрямів потребує належного фінансового, кадрового й організаційного забезпечення. Органи місцевого самоврядування, музеї, архіви, заповідники та заклади культури мають бути залучені до програм підготовки з кризового менеджменту, цифрової інвентаризації, грантової діяльності й документування воєнних злочинів проти культурних об'єктів.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що державна політика збереження культурної спадщини України в умовах воєнного стану має трансформуватися від реактивного реагування на руйнування до системної моделі попередження, захисту, фіксації, відновлення й міжнародної правової дії. У підсумку є всі підстави стверджувати, що пріоритетними завданнями залишаються цифровізація обліку пам'яток, створення кризових планів для громад, захист музейних і архівних фондів, фінансування протиаварійних робіт, підготовка фахівців і включення спадщини до програм повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Росіяни пошкодили 1783 пам'ятки культурної спадщини та 2540 об'єктів культурної інфраструктур. *Міністерство культури України*. URL: <https://mincult.gov.ua/news/rosiyany-poshkodyly-1783-pamyatky-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2540-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury/>.
2. Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/ukraine-war/damaged-cultural-sites>.
3. Про охорону культурної спадщини : Закон України від 08.06.2000 № 1805-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>



4. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text>

УДК 658

Ярема КОВАЛІВ,

здобувач ступеня PhD кафедри менеджменту
та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Микола КОЛІСНИК,

здобувач ступеня доктора філософії
кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,

доктор економічних наук, професор
кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОBOB'ЯЗKOBA УMOBA
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ
АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Технології стратегічного управління соціальною системою суб'єкт-об'єкт є нічим іншим, як технологією своєрідного інтелектуального виходу суб'єкта управління в майбутнє в процесі конструювання стратегії дій



об'єкта управління з отримання системою запланованих результатів. У системі управління державою Україна ця технологія на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях почала поширюватись і набувати ключового значення тільки наприкінці 90-х років ХХ століття [1, с. 165, 2].

Однак, упродовж перших десятиліть ХХІ століття парадигма стратегічного планування у вітчизняному публічному управлінні перебувала в т. зв. «пастці тактичного мислення» [3], коли персонал більшості органів управління галузями, регіонами і територіями, маючи розроблені стратегічні плани, не мав досвіду їх впровадження і не володів стратегічним мисленням. У зв'язку з цим у більшості випадків якісно розроблені планові документи потерпали від якості рішень, що персоналом органів управління ухвалювалися в ситуації потреб поточного, а не стратегічного управління. Отже, якраз оцінювання стратегічного планування і стратегічного мислення тільки як взаємозамінних і взаємозв'язаних категорій [4] на цілком слушне переконання експертів було і є однією з найпоширеніших причин того, що стратегічні плани створювались як документи, що виглядали стратегічно, однак не давали стратегічних результатів [5, 6].

Отже такі результати стратегічного планування, як багаторічний план, карта впровадження, розподіл ресурсів та показників ефективності, будучи тільки документом, що встановленням стратегічних цілей створює умови, які варто виконувати, вимагають ще й наявності у виконавців стратегічного мислення – професійної інтелектуальної здатності і керівників, і виконавців стратегічного плану неперервно відслідковувати та оцінювати ситуацію, бачити далі поточних проблем, виявляти проблеми та ухвалювати такі рішення, що створюють довгострокові переваги, а не короткострокові вигоди.

Тобто, стратегічне мислення це «... здатність зосереджуватися на кінцевих цілях і працювати в зворотному напрямку для узгодження дій. На відміну від тактичного вирішення проблем, що стосується нагальних питань, стратегічне мислення передбачає аналіз ширшого контексту, визначення ідеальних позицій або ролей і розроблення відповідей, що створюють довгострокові переваги» [7].

Хоча проблема професіоналізації персоналу системи публічного управління та адміністрування в контексті оволодіння технологіями стратегічного управління розвитком держави і почала активно



досліджуватись у контексті повоєнного відновлення країни [для прикладу, 8, 9, 10, 11], до останнього часу проблема дефіциту стратегічного мислення як інтелектуального інструмента, що дозволяє «... орієнтуватися в складних ситуаціях, передбачати зміни та створювати стійку перевагу незалежно від вашої ролі чи галузі» [7] на всіх рівнях вітчизняної системи публічного управління залишається.

Вирішення цієї проблеми стає, на нашу думку, можливим у результаті поширення і використання в процесах підготовки і перепідготовки персоналу системи до професійної діяльності запропонованої нами моделі рівня професійності публічного службовця [12], в основі якої лежать його особистий, професійно зорієнтований інтелект, а також набуті ним в процесах навчання технології:

- використання т. зв. Особистого стратегічного (множинного) мислення;
- залучення й умілого використання, окрім власного інтелекту, ще й інтелекту інших людей;
- залучення й умілого використання засобів штучного інтелекту.

Це відкриває нові можливості в удосконаленні ухвалених у процесі управління рішень за рахунок використання потенціалу спільного стратегічного мислення особи+груп осіб+штучного інтелекту.

При цьому, під стратегічним мисленням в публікаціях [13, 14] запропоновано вважати здатність використовувати персоналом системи або почергово або комплексно такі різні мисленнєві технології, як ковергентне, дивергентне, латеральне, системне, наукове, проєктне, критичне та ін. Тільки такий рівень професійного володіння різними видами інтелектуальної активності дозволить публічним службовцям усебічно аналізувати, обґрунтовувати, генерувати й ухвалювати правильні управлінські рішення в зоні своєї відповідальності.

Таким чином, інтелектуалізація діяльності персоналу системи публічного управління через поширення й оволодіння інноваційною технологією множинного стратегічного мислення має високий потенціал забезпечення потрібних у євроінтеграційних процесах змін у вдосконаленні процесів управління в контексті європейських цінностей і стандартів Європейського Союзу в стратегічному плануванні розвитку країни та належного управління цим розвитком в умовах прозорості і залученості до цього інтелектуальних ресурсів як влади, так і громадських інституцій та окремих громадян.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петренко В. П. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк, З. О. Манів. – Івано-Франківськ: РАЕР, 1998. 173 с.
2. Стратегічний розвиток області (2004-2007 роки). Здобутки проблеми, перспективи (підсумки, цифри і факти) / Шкварилук В. В. та ін./ За заг. Ред. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. 58 с.
3. Cecilia Lynch. Strategic Thinking vs. Strategic Planning: Why the Distinction Changes How You Lead. *Focused Momentum LLC*. May 12, 2026. URL: <https://www.focusedmomentum.com/blog/strategic-thinking-vs.-strategic-planning>
4. Тригобюк С. С. Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування. *Видавництво Львівської політехніки*. 2008. С. 718-725. URL: <https://vlp.com.ua/files/103.pdf>
5. Стратегічний розвиток області (2004-2007 роки). Здобутки проблеми, перспективи (підсумки, цифри і факти) / Авторський колектив: Шкварилук В. В. та ін. / За заг. Ред. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. – 58 с.
6. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Попович В. В. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). *Регіональна економіка*. 2016. №1. – С. 22 – 31.
7. Strategic Thinking The Essential Guide for: Business Leaders, Entrepreneur, Nonprofit Executives. *Focused Momentum LLC*. URL: <https://www.focusedmomentum.com/strategic-thinking-guide>
8. Дзвінчук Д. І., Гладій В. І. Попович В. В., Петренко В. П. Про доцільні зміни в управлінні стратегічним розвитком регіонів України в умовах війни (на прикладі Івано-Франківської області). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023, №20. С. 398-422. DOI: 10.34132/pard2023.20.06; URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/362/333>
9. Мареніченко В. В., Березинський Л. В., Василенко Ю. В., Герасимчук Д. Ю., Казьмін О. О. Стратегічні виклики для системи публічного управління у повоєнному відновленні України. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Публічне управління та адміністрування» № 1 (10) 2026. С. 119-203.



10. Крушельницький А. А., Пленцак В. А. Модернізація публічного управління повоєнного відновлення економіки і ревіталізації територій через механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 3 (42). С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-3.5>
11. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Інтелект та модернізація державного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення України. *Post-War Reconstruction of Ukraine: Legal, Political and Economic Challenges in Historical Perspective* : scientific monograph. Ed. By V.M. Stratonov. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2025. С. 112-135.
12. Ковалів Я. Б., Колісник М. О., Куліковський Р. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Про інтелектуалізацію і технологізацію як інструменти професіоналізації сучасного публічного службовця. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №4, С. 50-60. <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/1001>
13. Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022. (16), 383-406. <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>
14. Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 2(21). С. 65-79. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/23458>



УДК 351:338.246.2:004.9(477)

Арсеній КОВАЛЬОВ,

аспірант четвертого року здобуття вищої освіти,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Війна змінила зміст економічної стійкості України, що охоплює бюджетну спроможність держави, неперервність адміністративних сервісів, роботу бізнесу, доступ громадян до допомоги та здатність органів влади швидко реагувати на руйнування інфраструктури. Економіка тримається тоді, коли люди можуть отримати документи, підприємці можуть зареєструвати діяльність або змінити дані, громади можуть передати інформацію про пошкодження, а держава бачить потреби територій в придатному для рішень форматі.

Цифрові платформи публічного управління входять до цього процесу як робочий контур взаємодії між державою, громадянами, бізнесом і міжнародними партнерами. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» закріплює електронну форму сервісів, використання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, інформаційну взаємодію органів влади та можливість отримувати окремі послуги без повторного подання даних, що вже наявні у державних системах [1]. Закон України «Про публічні електронні реєстри» задає правову основу для реєстрів, без яких цифровий сервіс швидко втрачає інформаційну опору [2]. У воєнних умовах ця база набуває практичного змісту через здатність держави підтримувати послуги під навантаженням і відновлювати процеси після збоїв.

Платформа «Дія» стала найбільш помітним прикладом такого зв'язку. За офіційною інформацією про проєкт, екосистема «Дія» поєднує мобільний застосунок, цифрові документи, портал і набір послуг для громадян та бізнесу [3]. 2025 року сервісом користувалися понад 23 млн українців, що свідчить про перехід цифрових послуг із експериментальної площини до повсякденної адміністративної практики [4]. Масштаб користування має економічний сенс, оскільки кожна спрощена операція зменшує витрати



часу, знижує потребу в фізичному зверненні до установи та підтримує активність людей, які перемістилися, втратили документи, працюють дистанційно або ведуть бізнес у нестабільних умовах.

Економічний ефект цифрових платформ проявляється через скорочення транзакційних витрат. Підприємець отримує доступ до реєстраційних, податкових, дозвільних і довідкових процедур без прив'язки до конкретного кабінету чи населеного пункту. Для малого бізнесу, що в період війни часто працює з обмеженим персоналом і перебоями в логістиці, така доступність впливає на швидкість операційних рішень. Пауза в адміністративній процедурі може зупинити контракт, виплату, участь у закупівлі або доступ до програми підтримки.

Соціальні виплати, компенсації та допомога постраждалим також пов'язані з економічною стійкістю. Війна розширила коло людей, які потребують швидкого контакту з державою через втрату житла, зміну місця проживання, пошкодження майна або потребу в документальному підтвердженні статусу. Коли цифрова платформа приймає заяву, зв'язує її з реєстрами і передає дані відповідному органу, держава скорочує адміністративний лаг між подією та реакцією. Для економіки це підтримує платоспроможний попит домогосподарств і зменшує тиск на місцеві офіси, що працюють під кадровими та безпековими обмеженнями.

Організація економічної стійкості вимагає надійних даних. Цифрові платформи дають органам влади оперативні масиви інформації про звернення, просторовий розподіл потреб, навантаження на сервіси, попит на програми підтримки та типи адміністративних бар'єрів. За даними OECD, цифрові технології в Україні можуть підтримувати продуктивність підприємств, їх адаптацію до воєнних шоків і відновлення після економічних втрат [5]. У цій частині значення має якість зв'язку між сервісами, реєстрами, перевіркою даних, передаванням інформації між органами влади та придатністю результату для дальшого рішення.

Європейська інтеграція додає вимогу сумісності. У звіті Європейської Комісії щодо України за 2024 рік вказано, що Україна продовжує розвивати добре просунуту систему електронного врядування, а дальший рух має враховувати європейські рамки інтеоперабельності та регулювання цифрових послуг [6]. Для економічної стійкості це має пряме значення. Відновлення фінансується з внутрішніх і зовнішніх джерел, тому цифрові платформи мають підтверджувати прозорість процедур, відстежуваність проєктів, коректність даних і можливість зовнішньої перевірки.



План для Ukraine Facility передбачає фінансову підтримку України у 2024-2027 роках на суму 50 млрд євро, із яких значна частина спрямовується на державний бюджет, інвестиції та технічну підтримку реформ [7]. За таких умов цифрові платформи можуть поєднати поточну стабілізацію з відновленням. Вони допомагають вести облік заявок, контролювати проходження процедур, відкривати частину даних для суспільного контролю та зменшувати простір для ручного втручання в розподіл ресурсів. Прозорість у цій сфері має фінансову вагу, оскільки довіра партнерів залежить від якості управлінського сліду, що залишається після кожного рішення.

Водночас цифровізація створює власні управлінські ризики. Кібератаки, пошкодження енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, нерівний доступ до інтернету, різний рівень цифрових навичок і залежність від коректності реєстрових даних можуть зменшити ефект навіть добре спроектованого сервісу. Онлайн-канал потребує резервних процедур, зрозумілої офлайн-підтримки, захищених центрів оброблення даних, регулярного аудиту кібербезпеки та відповідальності конкретних органів за якість інформації. Управління платформою у воєнних умовах має спиратися на сценарії відмови, оскільки стійкість перевіряється під час збоїв.

Економічна стійкість України в умовах війни посилюється тоді, коли цифрові платформи підтримують неперервність публічних сервісів, зменшують витрати взаємодії з державою, зберігають дані для кризових рішень і підвищують прозорість відновлення. Найближчі управлінські завдання пов'язані з інтегрованістю реєстрів, кіберзахистом, резервуванням процесів, якістю даних і поєднанням онлайн-сервісів з доступною допомогою на місцях. У підсумку зазначимо, що цифрова платформа має оцінюватися за здатністю підтримувати економічну активність, довіру до держави та роботу управління під тиском війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20> (дата звернення: 27.05.2026).



2. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20> (дата звернення: 27.05.2026).
3. Diia : information about the project Diia // Digital State UA. URL: <https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/diia> (date of access: 27.05.2026).
4. Підсумки 2025: які послуги в Дії були найпопулярнішими серед українців // Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/pidsumky-2025-iaki-posluhy-v-diyi-buly-naypopuliarnishymy-sered-ukrayintsiv> (дата звернення: 27.05.2026).
5. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine // OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (date of access: 27.05.2026).
6. Ukraine 2024 Report : Commission Staff Working Document. Brussels, 30.10.2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en (date of access: 27.05.2026).
7. Ukraine Facility Plan // Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 27.05.2026).

УДК 351:355.01

Назар КОСАРЕВИЧ,

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні безпекові виклики, зумовлені повномасштабною війною, потребами забезпечення обороноздатності держави, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та забезпечення енергетичної стабільності, спричинили суттєву трансформацію системи



публічного управління бюджетними ресурсами в Україні. За таких умов особливого значення набуває державна політика у сфері управління публічними фінансами, оскільки її результативність визначає спроможність держави та органів місцевого самоврядування забезпечувати виконання базових функцій, підтримувати соціально-економічну стабільність і реалізовувати заходи відновлення територій. У сучасних умовах бюджетний механізм дедалі більше постає не лише інструментом фінансового забезпечення публічних потреб, а й важливим елементом системи національної безпеки, антикризового управління та державної політики відновлення.

В умовах воєнного стану система управління бюджетними ресурсами України зазнала суттєвих змін. Значне зростання видатків на сектор безпеки й оборони, підтримку критичної інфраструктури, соціальну сферу та відновлення територій актуалізує питання забезпечення збалансованого розвитку бюджетної системи як важливої передумови загальної стійкості держави. У таких умовах державна політика має бути орієнтована не лише на оперативне реагування на кризові виклики, а й на формування довгострокових механізмів сталого розвитку бюджетної системи, здатної забезпечувати фінансову стабільність, неперервність виконання публічних функцій та підтримку стратегічних пріоритетів розвитку держави.

У контексті сталого розвитку бюджетна система повинна розглядатися як один із ключових інструментів забезпечення економічної, соціальної та інституційної стійкості держави. Основні параметри її розвитку охоплюють здатність забезпечувати якісне управління бюджетними ресурсами, підтримання належного рівня фінансової спроможності держави та територіальних громад, а також адаптивність до кризових трансформацій. Важливого значення набуває забезпечення взаємозв'язку між бюджетною політикою, стратегічними цілями державного розвитку та потребами відновлення країни, що відповідає сучасним підходам до реалізації державної політики сталого розвитку.

Одним із визначальних напрямів сталого розвитку бюджетної системи є забезпечення її фінансової рівноваги, що постає основою макроекономічної стабільності держави. Ідеться про підтримання обґрунтованого співвідношення між доходами та видатками бюджету, недопущення критичного рівня дефіциту, забезпечення ліквідності бюджетної системи та збереження фінансової стійкості у середньо- і довгостроковій перспективі. У чинних умовах саме фінансова



збалансованість бюджетної системи формує основу для стабільного функціонування держави, належного фінансування публічних послуг, реалізації програм відновлення та забезпечення загального балансу соціально-економічного розвитку України.

Важливим напрямом трансформації державної політики у сфері управління публічними фінансами є модернізація системи управління державними фінансами відповідно до європейських стандартів врядування. Зокрема, у лютому 2026 року Кабінетом Міністрів України схвалено Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки, положення якої спрямовано на посилення прозорості бюджетного процесу, підвищення рівня підзвітності органів публічної влади, удосконалення механізмів управління бюджетними ресурсами та забезпечення ефективного використання публічних коштів відповідно до стандартів Європейського Союзу [4]. Документ акцентує увагу на забезпеченні стійкості системи управління державними фінансами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення держави.

Особливого значення набуває питання фінансової стійкості територіальних громад. За даними експертного середовища та аналітичних матеріалів щодо виконання місцевих бюджетів, 2025 року доходи місцевих бюджетів України становили понад 514 млрд грн, що на 14 % більше порівняно з попереднім роком. Водночас зберігалася тенденція випереджального зростання доходів державного бюджету, що свідчить про посилення централізаційних процесів у сфері управління фінансовими ресурсами в умовах війни. [1]

У сучасних умовах державна політика у сфері управління бюджетними ресурсами повинна орієнтуватися не лише на забезпечення фінансової стабільності, але й на формування дієвих механізмів стратегічного планування та управління публічними інвестиціями. Зокрема, важливого значення набуває розвиток середньострокового бюджетного планування, удосконалення програмно-цільового методу, цифровізація бюджетного процесу та підвищення прозорості використання публічних коштів. Серед пріоритетних напрямів державної політики також визначено розвиток системи публічних інвестицій та інтеграцію механізмів фінансового контролю відповідно до стандартів ЄС. [6].

На окрему увагу заслуговує цифровізація управління бюджетними ресурсами. У таких умовах впровадження електронного урядування, цифрових платформ моніторингу бюджетних процесів та систем управління



відновленням сприяє підвищенню прозорості й підзвітності органів публічної влади. Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити оперативність ухвалення управлінських рішень, поліпшити координацію між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також посилити громадський контроль за використанням бюджетних ресурсів.

Водночас сучасні безпекові виклики актуалізують низку проблем у сфері публічного управління бюджетними ресурсами. Серед них – нерівномірність фінансової спроможності територіальних громад, залежність місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, потреба фінансування заходів територіальної оборони та відновлення пошкодженої інфраструктури [3]. За оцінками експертів, у структурі доходів місцевих бюджетів значну частку продовжують становити міжбюджетні трансферти, що в окремих громадах створює ризики фінансової залежності та обмежує можливості самостійного розвитку територій. Наявність значної кількості високодотаційних громад (обсяг базової дотації складає понад 60 відсотків у загальних доходах бюджету) свідчить про наявність диспропорцій у фінансовому складнику територій та актуалізує потребу вдосконалення механізмів державної політики міжбюджетного вирівнювання [2].

Отже, сучасні безпекові та соціально-економічні виклики актуалізують потребу в удосконаленні механізмів публічного управління бюджетними ресурсами та посиленні ролі державної політики у забезпеченні фінансової стійкості держави і територіальних громад. В умовах воєнного стану ефективність системи управління публічними фінансами значною мірою визначається здатністю органів публічної влади забезпечувати стратегічне планування, раціональний розподіл бюджетних ресурсів, прозорість управлінських процесів, підзвітність та адаптивність до кризових трансформацій відповідно до європейських принципів належного врядування. Саме реалізація таких підходів створює передумови для підтримання макроекономічної стабільності, забезпечення неперервності фінансування публічних послуг та результативного впровадження державної політики відновлення України.

У цьому контексті державна політика у сфері управління бюджетними ресурсами повинна ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, орієнтуючись на забезпечення довгострокової фінансової основи, стійкості бюджетної системи та належного виконання публічних функцій.



Ключовими параметрами цього процесу постають збалансованість бюджетів, достатній рівень фінансової самостійності територій, ефективність використання бюджетних ресурсів, інвестиційна та відновлювальна спроможність, соціальна орієнтованість бюджетної політики, стійкість до кризових впливів, відкритість бюджетного процесу та відповідність сучасним стандартам публічного управління. Сукупність зазначених складників формує основу для реалізації дієвої державної політики у сфері управління публічними фінансами та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація, розвиток // Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20555>
2. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021-2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / Під редакцією Т. Паутової. К.: «Поліграф плюс», 2024. – 116 с.
3. Звіт про результати аналізу виконання основних показників місцевих бюджетів за 2022-2024 роки : рішення Рахункової палати від 25.11.2025 № 28-6 // Рахункова палата України. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/28-6_2025/Zvit_28-6_2025.pdf
4. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2026 р. № 217-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80#Text>
5. Скрипник Г. О., Якименко В. П. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування // Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-155>
6. Стратегія управління публічними фінансами // Асоціація міст України. URL: <https://auc.org.ua/novyna/strategiya-upravlinnya-publichnymy-finansamy>



УДК 336.1:352

Олег КУНЦИН,

аспірант кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики,
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

Наталія ГАВКАЛОВА,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики,
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

4F ІНДЕКС ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво трансформувала фінансове середовище функціонування територіальних громад, оголивши структурні дисбаланси місцевих бюджетів та обмеження наявних механізмів публічного управління. Порушення стабільності доходної бази, зростання видаткового навантаження, міграційні процеси та високий рівень невизначеності зумовлюють потребу формування нових підходів до оцінювання фінансової стійкості громад і розроблення стратегій їх розвитку в умовах кризи. У науковому дискурсі фінансова стійкість розглядається як багатовимірна характеристика соціально-економічної системи, що включає здатність до абсорбції шоків, адаптації до змін та трансформації під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. З огляду на це, особливого значення набуває розроблення інтегральних інструментів оцінювання, що дозволяють комплексно враховувати різні аспекти функціонування територіальних громад [1-3].

У межах дослідження запропоновано використання 4F індексу («чотири основи фінансової стійкості») як інтегрального показника фінансової стійкості територіальних громад. Концептуальна основа 4F



індексу базується на трактуванні фінансової стійкості як здатності громади зберігати функціональність, адаптуватися до змін і здійснювати трансформаційні перетворення без втрати основних соціально-економічних функцій [4]. Індекс охоплює чотири ключових складники: економічний, інституційний, соціальний та технологічний.

Економічний складник віддзеркалює фінансову спроможність громади, уключаючи збалансованість бюджету, структуру доходів і видатків, а також рівень фінансової автономії. Інституційний складник характеризує якість бюджетного управління, рівень планування та виконання бюджетних показників. Соціальний складник враховує демографічні процеси, рівень соціального навантаження та потреб населення. Технологічний складник віддзеркалює рівень цифровізації, доступність інфраструктури та здатність громади використовувати сучасні інструменти управління.

Емпіричне застосування 4F індексу здійснено на прикладі Харківської територіальної громади за період 2021-2024 рр., що охоплює довоєнний, шоківий та адаптаційний етапи розвитку. Результати свідчать про зростання інтегрального показника з 0,30 2021 року до 0,58 2023 року з далішим зниженням до 0,45 2024 року. Така динаміка віддзеркалює початковий вплив кризового шоку, дальшу інституційну адаптацію та наявність структурних обмежень відновлення. Методологічною основою формування 4F індексу є поєднання методів нормалізації показників, таксономічного аналізу та кореляційного моделювання, що дозволяє забезпечити об'єктивність та аналітичну цінність результатів. Отримані результати підтверджують високу пояснювальну здатність індексу: найбільш значущими виявилися інституційний ($r = 0,93$), економічний ($r = 0,88$) та технологічний ($r = 0,85$) компоненти, тоді як соціальний складник демонструє помірний рівень кореляції ($r = 0,54$), що пояснюється складністю кількісного вимірювання соціальних процесів в умовах повномасштабної війни.

Особливої уваги варто надати інституційному компоненту, який продемонстрував найбільше зростання, що свідчить про ключову роль якості управління та бюджетної дисципліни в забезпеченні фінансової стійкості громад в умовах війни. Водночас технологічний складник постає важливим мультиплікатором стійкості, забезпечуючи підвищення ефективності управлінських процесів і доступ до нових інструментів ухвалення рішень. Отримані результати підтверджують, що фінансова



стійкість територіальних громад визначається не лише обсягом ресурсів, а й ефективністю інституційних механізмів, рівнем розвитку людського капіталу та здатністю до інновацій. У цьому контексті 4F індекс виконує не лише діагностичну, але й прогностичну функцію, дозволяючи ідентифікувати слабкі місця фінансової системи громади та формувати цільові стратегії її зміцнення [5-7].

Отже, в умовах повномасштабної війни та майбутнього повоєнного відновлення 4F індекс може бути використано як практичний аналітичний інструмент для органів місцевого самоврядування з метою забезпечення балансу між короткостроковим реагуванням на кризу та довгостроковим сталим розвитком територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems // *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9, No. 2. Art. 5. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій // *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-107.
3. Steccolini I., Jones M., Saliterer I. Governmental financial resilience: international perspectives on how local governments face austerity // *Public Policy and Governance*. 2017. Vol. 27. URL: <https://books.emeraldinsight.com/resources/pdfs/chapters/9781838679279-TYPE23-NR2.pdf> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Куніцин О. М., Мельник В. І. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості територіальних громад України // *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4 (14). С. 270–280.
5. Скоробогатова Н. Є., Петренко К. В., Іванова Т. В. Облік витрат на фінансування територіальних громад в умовах війни // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 30. С. 23–28.
6. Пітюлич М. М., Крупка А. Я., Мінкович В. Т., Чакій О. І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад // *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 34–44. DOI: 10.36818/1562-0905-2023-1-4.



7. Camacho C., Bower P., Webb R. T., Munford L. Measurement of community resilience using the Baseline Resilience Indicator for Communities (BRIC) framework: a systematic review // International Journal of Disaster Risk Reduction. 2023. Vol. 95. Art. 103870. DOI: 10.1016/j.ijdr.2023.103870.

УДК 35:355.01(477)

Тетяна ЛЕВКУН,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ СТІЙКОСТІ

Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації на територію України, що розпочалося 24 лютого 2022 року, поставило перед системою публічного управління держави безпрецедентні виклики. Уведення воєнного стану, масштабне переміщення населення, руйнування критичної інфраструктури та паралізація окремих інститутів місцевого самоврядування створили системну кризу, що одночасно охопила всі рівні державного управління – від центральних органів виконавчої влади до громад у прифронтових зонах.

Попри надзвичайну складність ситуації, Україна не лише зберегла функціональність основних державних інститутів, але й продемонструвала значний потенціал адаптивності та інноваційної спроможності в управлінні кризою. Цей феномен наукова спільнота кваліфікує як «управлінська стійкість» – здатність системи публічного управління зберігати ключові функції в умовах екстремального стресу та водночас адаптуватися до нових реалій функціонування держави. Аналіз управлінської практики України дозволяє виокремити п'ять ключових груп викликів, з якими зіткнулася система публічного управління з початком повномасштабного вторгнення.

Перша група – структурно-інституційні виклики. Уведення воєнного стану спричинило системну напругу між принципами децентралізованого врядування та потребою централізованої координації в умовах військового конфлікту. На окупованих та прифронтових територіях деструктивний вплив виявився в повному або частковому паралічі органів місцевого



самоврядування: понад шістсот громад опинились у зоні активних бойових дій або під окупацією, що фактично виключало їх із системи конституційного управління.

Друга група – кадрові виклики. Масова мобілізація, вимушена евакуація та загибель публічних службовців призвели до критичного кадрового дефіциту в низці органів публічної влади. За даними Національного агентства України з питань державної служби, значна частка посад у державних органах виявилася вакантною в перші місяці повномасштабного вторгнення, що суттєво знизило операційну спроможність окремих відомств та органів місцевого самоврядування.

Третя група – інфраструктурні виклики. Систематичні ракетні удари по об'єктах критичної інфраструктури породжують операційні перебої у функціонуванні органів публічної влади, зокрема через дефіцит електроенергії, пошкодження комунікаційних мереж та руйнування адміністративних будівель, що унеможливлювало ведення нормального документообігу та надання послуг населенню.

Четверта група – фінансово-ресурсні виклики. Різке збільшення видатків на оборону та безпеку при одночасному скороченні доходної бази місцевих бюджетів поставило органи місцевого самоврядування перед потребою пріоритизації базових послуг в умовах критичного дефіциту фінансових ресурсів. Аналіз Світового банку засвідчує, що потреби у фінансуванні відновлення лише за 2022 рік склали понад 30 мільярдів доларів США [1].

П'ята група – інформаційно-комунікаційні виклики. Активне використання пропаганди та дезінформації з боку агресора, руйнування каналів місцевого медіасередовища ускладнили завдання публічної комунікації органів влади з населенням, особливо в прифронтових та постокупаційних зонах, де довіра до інформаційних повідомлень виявилася підірваною.

Дослідження виявило п'ять ключових механізмів, що забезпечили функціональну стійкість системи публічного управління України в умовах воєнного стану. Перший механізм – нормативно-правова адаптація. Верховна Рада України та Кабінет Міністрів у стислі терміни сформували нову правову базу для функціонування публічних інститутів в умовах воєнного стану. Зокрема, було запроваджено спрощені процедури ухвалення управлінських рішень, механізми тимчасового делегування повноважень, а також правові основи для евакуації та відновлення



діяльності органів влади на підконтрольних територіях. Науковець Зінченко наголошує, що своєчасна правова адаптація стала ключовим чинником збереження легітимності публічних інститутів [2].

Другий механізм – цифрова стійкість. Попередні інвестиції в цифровізацію публічних послуг виявились ефективним страховим механізмом у кризових умовах. Платформа «Дія» забезпечила неперервне надання державних послуг навіть в умовах фізичних обмежень, а перенесення критичних реєстрів до хмарних сховищ за кордоном дозволило уникнути катастрофічної втрати державних даних. Цей досвід вже кваліфікується в міжнародній академічній дискусії як «українська модель цифрової управлінської стійкості».

Третій механізм – міжрівнева координація. В Україні сформувались ефективні механізми координації між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Значну роль відіграли регіональні військові адміністрації як інтерфейс між воєнним командуванням та цивільним управлінням. Ефективність цієї координації, однак, суттєво варіювалась залежно від регіону та інституційної спроможності конкретних управлінських структур.

Четвертий механізм – залучення громадянського суспільства. Безпрецедентна мобілізація волонтерського руху та громадських організацій дозволила компенсувати окремі провали держави в наданні гуманітарної допомоги та базових послуг. Публічні органи влади, своєю чергою, виявили значно вищий ніж у довоєнний період рівень відкритості до партнерства з організаціями громадянського суспільства та неформальними мережами взаємодопомоги.

П'ятий механізм – міжнародна інтеграція управлінських ресурсів. Безпрецедентна міжнародна підтримка – фінансова, технічна та інституційна – дозволила підтримати функціональність ключових інститутів публічного управління в умовах критичного ресурсного дефіциту. Особливо цінною виявилась технічна допомога в реінжинірингу управлінських процесів, що сприяло підвищенню операційної ефективності навіть за умови скорочення кадрового потенціалу.

Таким чином, з теоретичного погляду досвід публічного управління України спростовує поширену тезу про несумісність децентралізованого врядування з ефективним кризовим управлінням. Навпаки, в умовах системного зовнішнього шоку децентралізована система виявила більший



потенціал стійкості за рахунок розподіленої архітектури функцій та меншої вразливості до «точок відмови».

З прикладного погляду, ключовим стратегічним висновком є те, що стійкість системи публічного управління до кризових впливів визначається не стільки обсягом нагромадженого ресурсного потенціалу, скільки якістю сформованих інституційних зв'язків та рівнем операційної гнучкості. Цифровізація державних послуг та резервування критичних даних є неодмінним складником «управлінської готовності» до надзвичайних ситуацій будь-якого характеру – від збройних конфліктів до техногенних катастроф і пандемій. Для вітчизняної науки публічного управління досвід воєнного стану відкриває новий дослідницький горизонт: виникає потреба в розробленні концепту «воєнної публічної адміністрації» – системи принципів, механізмів та інструментів публічного управління, адаптованих до умов збройного конфлікту, що водночас зберігають демократичну підзвітність та верховенство права як цивілізаційні засади державності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). January 2022 – December 2023. Washington : World Bank Group, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rdna3>. Дата звернення: (23.05.2026).
2. Зінченко О.В. Правові механізми адаптації децентралізованого врядування в умовах збройного конфлікту. Публічне управління та митне адміністрування. 2024. № 1. С. 12-24. DOI: 10.32843/rma2024-1-2.

УДК 35.07:355.4

Леонід ЛЕНКО,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальністю 281

«Публічне управління та адміністрування»,

Херсонський національний технічний університет,

м. Хмельницький, Україна

АНТИКРИЗОВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

У сучасних умовах розвитку міжнародних відносин проблема забезпечення ефективного публічного управління в кризових ситуаціях



набуває особливої актуальності. Зростання кількості глобальних та регіональних конфліктів, інформаційних загроз, кібернетичних атак і соціально-економічних криз зумовлює потребу формування дієвих механізмів антикризового управління. Особливої уваги потребують держави, які перебувають в умовах сучасної війни, що поєднує традиційні та гібридні складники ведення бойових дій.

Антикризове публічне управління являє собою систему організаційних, правових, економічних та інформаційних заходів, спрямованих на запобігання кризам, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стабільного функціонування державних інституцій [1]. Його основною метою є підтримка керованості держави, захист національних інтересів та забезпечення безпеки громадян у складних умовах. Особливістю антикризового управління під час війни є його здатність до швидкого реагування на нестандартні загрози, що дає можливість ефективно реагувати на найбільші виклики [7].

Військові конфлікти сучасності показали, що сучасний спосіб ведення бойових дій нероздільно об'єднано як з традиційним, так і з гібридним впливом. У такому світлі військові дії поєднуються з інформаційними операціями, економічним тиском, кібератаками, знищенням цивільної інфраструктури та дестабілізацією внутрішньополітичної ситуації [5]. Це створює додаткове навантаження на систему публічного управління та вимагає високого рівня координації між державними органами. У таких умовах ключового значення набувають принципи адаптивності, оперативності, стратегічного планування та міжвідомчої взаємодії [4]. Ефективне антикризове управління передбачає не лише реагування на наявні загрози, а й формування механізмів прогнозування та попередження кризових явищ. Важливим елементом є забезпечення довіри суспільства до державних інституцій, оскільки інформаційний складник гібридної війни спрямовано насамперед на дестабілізацію суспільних настроїв.

Для України проблема гібридної агресії набула особливого значення після 2014 року, коли російська федерація розпочала окупацію частини територій та активне застосування інформаційно-пропагандистських технологій. Повномасштабне вторгнення 2022 року стало новим етапом війни, що спричинило потребу в масштабній трансформації системи державного управління.

В умовах війни державні органи України були змушені оперативно адаптувати механізми управління до нових викликів. Одним із ключових



напрямів стало посилення координації між центральними та місцевими органами влади. Значну роль у цьому процесі відіграли військові адміністрації, що забезпечували оперативне ухвалення рішень у регіонах, координацію гуманітарної допомоги та підтримання громадського порядку^о[3]. Суттєвий вплив гібридна війна здійснила на інформаційну сферу. Масове поширення дезінформації, фейкових новин та інформаційно-психологічні операції стали одним з головних інструментів впливу на населення. У відповідь Україна активізувала розвиток стратегічних комунікацій, посилила інформаційну безпеку та запровадила механізми протидії інформаційним загрозам.

Крім того, значних змін зазнала економічна та соціальна політика держави. Війна спричинила потребу швидкого перерозподілу бюджетних ресурсів, підтримки критичної інфраструктури, забезпечення функціонування енергетичної системи та організації допомоги внутрішньо переміщеним особам. Усе це вимагало від наявної системи високого рівня гнучкості та ефективності. Одним із найбільш ефективних інструментів антикризового публічного управління в Україні стала цифровізація державних послуг та управлінських процесів [6]. В умовах війни цифрові технології забезпечили неперервність роботи державних інституцій, спростили взаємодію громадян з органами влади та підвищили оперативність ухвалення управлінських рішень.

Важливу роль у цьому процесі відіграло запровадження електронного врядування та розвиток цифрових сервісів. Зокрема, система міжвідомчої взаємодії «Трембіта», чат-боти ДСНС і Міноборони, мобільні сервіси «Дія» та «Ворог», офіційні Telegram-канали органів влади стали одним із ключових інструментів комунікації держави з населенням, надаючи можливість оперативного отримання документів, соціальних виплат, повідомлень про небезпеку та інших адміністративних послуг навіть в умовах воєнного стану^о[2].

Водночас із розвитком цифрових технологій актуалізувалося питання кібербезпеки. У період гібридної війни Україна стала об'єктом численних кібератак, спрямованих на державні органи, банківську систему та критичну інфраструктуру. Це зумовило потребу в розвитку стратегічних комунікацій як важливого елементу антикризового управління. У кризових умовах ефективна комунікація між державою та суспільством є одним із ключових чинників збереження стабільності та довіри громадян. Україна активно використовує офіційні інформаційні ресурси, соціальні мережі та



міжнародні медіаплатформи для інформування населення та протидії дезінформації. Особливого значення при цьому набуває взаємодія держави з громадянським суспільством та волонтерськими організаціями [4]. Саме завдяки ефективній комунікації вдалося забезпечити координацію гуманітарної допомоги, підтримку військових та оперативне реагування на потреби населення.

Попри значні досягнення у сфері антикризового управління, Україна продовжує стикатися з низкою проблем, що ускладнюють ефективне функціонування системи публічного управління в умовах війни. Однією із головних проблем залишається надмірна бюрократизація окремих управлінських процесів, що може уповільнювати ухвалення рішень у кризових ситуаціях. Важливим викликом також є кадрове забезпечення органів державної влади. Війна потребує висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах постійної невизначеності та швидкої зміни обставин. Саме тому актуальним залишається питання професійної підготовки державних службовців у сфері кризового менеджменту та стратегічного управління. Окремої уваги потребує вдосконалення системи взаємодії між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням та громадянським суспільством. Підвищення рівня координації дозволить більш ефективно реагувати на кризові явища та забезпечувати стабільне функціонування держави.

З огляду на вищезазначене, український досвід антикризового публічного управління демонструє важливість гнучких управлінських механізмів, ефективної комунікації та інтеграції сучасних технологій до системи державного управління. Існують значні перспективи розвитку антикризового публічного управління в Україні пов'язані з дальшою цифровізацією, запровадженням європейських стандартів управління та посиленням інституційної спроможності держави. Важливим напрямом є також розвиток системи національної стійкості, що передбачає готовність держави та суспільства до реагування на різноманітні загрози. В умовах сучасної війни саме здатність держави швидко адаптуватися до нових викликів є ключовим чинником забезпечення національної безпеки та стабільності життєдіяльності людини, суспільства та держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації,



стратегічне планування та механізми розвитку. Серія: публічне управління і адміністрування. 2022. URL:

https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf

2. Герасименко О., Хоптяна С., Гарбич А. Цифрові інструменти адаптації публічного управління до кризових ситуацій. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/1042/1407>

3. Говоров В. Актуальні проблеми повноважень військових адміністрацій під час дії правового режиму воєнного стану. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5faa2550-1034-4c62-8741-458eddd9026c/content>

4. Казмірук Д. Роль стратегічної комунікації в забезпеченні національної безпеки України в умовах гібридної війни. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. Вип. 20. С. 82–88.

5. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 10. С. 64–73.

6. Ionan V. Digital transformation in Ukraine: before, during, and after the war. URL: <https://surl.li/sveyejx> (дата звернення: 09.05.2026)

7. Naumenko M. Strategic communication in Ukraine's information warfare. URL: <https://journals.vnu.volyn.ua/index.php/asv/article/view/3191/3020>

УДК 35.077.6:355.01(477)

Андрій ЛИС,

кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДІЯЛЬНІСТЬ ЦНАПІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) є ключовою ланкою в системі публічного управління України, що забезпечує доступ громадян до широкого спектру адміністративних сервісів. З початком



повномасштабного збройного вторгнення у лютому 2022 року діяльність ЦНАПів опинилась у принципово нових умовах, зіткнувшись із безпрецедентними викликами: фізичним руйнуванням інфраструктури, масовою вимушеною міграцією населення, гострим кадровим дефіцитом, перебоями в енергопостачанні та різким зростанням навантаження через нові потреби внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

ЦНАП є відносно молодого, проте стратегічно значущою інституцією в системі публічного управління України. Створені на виконання Закону України «Про адміністративні послуги», починаючи з 2013 року, вони стали уособленням принципу «держава як сервіс» – клієнтоорієнтованого, зручного та прозорого способу взаємодії з публічною адміністрацією.

Павлович-Сенета Я. П. зазначає, що нові принципи надання адміністративних послуг, реалізовані через систему ЦНАПів, кардинально змінили підходи до взаємодії між громадянами та органами влади, закріпивши клієнтоорієнтованість, доступність і процедурну прозорість як базові стандарти сервісної держави [4].

Напередодні повномасштабного вторгнення ЦНАПи охоплювали практично всі регіони України. Паралельно розвивався цифровий складник – Платформа «Центрів Дія» та Портал «Дія», – що поступово розширювало перелік послуг у форматі онлайн.

Реформа суттєво скоротила час і вартість отримання послуг, мінімізувала безпосередні контакти громадянина з суб'єктами ухвалення рішень, знижуючи корупційні ризики. Таким чином, до лютого 2022 року система ЦНАПів мала значний інституційний потенціал, водночас вона не була спеціально підготовлена до функціонування в умовах збройного конфлікту.

Курносенко Л., досліджуючи особливості публічного управління в умовах воєнного стану, фіксує, що система надання адміністративних послуг зазнала принципових змін через сукупність безпекових, ресурсних та інформаційних викликів, які суттєво ускладнювали повноцінне функціонування всіх ланок публічної адміністрації [1]. Узагальнення емпіричних даних дозволяє виокремити три ключові групи викликів.

Перша група – інфраструктурні виклики. Пошкодження та знищення адміністративних будівель у прифронтових й окупованих регіонах змушувало організовувати надання послуг у тимчасових приміщеннях, що нерідко не відповідали стандартам доступності.



Масштабні блекауты унеможливлювали підключення до державних реєстрів та стабільну роботу в штатному режимі. За оцінками експертів, саме відсутність резервного живлення та альтернативних каналів доступу до реєстрів стала найбільш критичним інфраструктурним обмеженням.

Друга група – кадрові виклики. Мобілізація чоловіків призовного віку, вимушене переміщення співробітників із небезпечних регіонів та психологічне вигорання персоналу в умовах постійного стресу спричинили гострий кадровий дефіцит у багатьох ЦНАПах. Особливо болісним цей виклик виявився для ЦНАПів прифронтових міст, де водночас зросло навантаження через потоки ВПО.

Третя група – операційні виклики. Різке зростання навантаження через нові види послуг для ВПО (реєстрація, постановка на облік, соціальна допомога), зміни в переліку потрібних документів та правова невизначеність щодо порядку надання окремих послуг в умовах воєнного стану суттєво ускладнювали організацію роботи.

Галуцько В. звертає увагу також на корупційні ризики, що виникають за умов звуженого громадського контролю, прискорення адміністративних процесів і правової невизначеності: воєнний стан і пов'язані з ним обмеження ЦНАПів у зонах бойових дій або переведення певних послуг у цифровий формат покликані адаптувати систему до кризових умов, але водночас формують нові вразливості [2].

Центр політико-правових реформ за результатами моніторингу ЦНАПів у чотирьох містах (Харків, Дніпро, Київ, Львів), проведеного в жовтні – листопаді 2022 року в межах проєкту «Полегшення доступу до адміністративних послуг та підвищення їх якості в умовах війни в Україні», засвідчив, що більшість центрів загалом успішно налагодили роботу та відновили доступ до державних реєстрів для надання базових послуг. Водночас дослідження виявило суттєву нерівномірність у рівні адаптації, що корелювала з відстанню від лінії фронту, ресурсоспроможністю громади та рівнем цифрового розвитку [3].

У відповідь на описані виклики органи публічної влади та міжнародні партнери запровадили комплекс механізмів адаптації.

Перший механізм – екстериторіальне надання послуг. Урядові рішення 2022-2023 років дозволили громадянам отримувати адміністративні послуги незалежно від зареєстрованого місця проживання. Це мало критичне значення для мільйонів ВПО: постановка на облік, оформлення соціальної допомоги, отримання документів стали можливими



за місцем фактичного перебування. Принцип екстериторіальності, за суттю тимчасовий антикризовий захід, довів свою ефективність і потенціал для закріплення на постійній основі.

Другий механізм – мобільні ЦНАПи. Запровадження мобільних ЦНАПів – спеціально обладнаних автомобілів із повним набором обладнання для надання послуг у польових умовах – стало одним із найбільш інноваційних рішень воєнного часу. За підтримки Європейського Союзу та ПРООН в Україні 2024 року мобільні ЦНАПи передані для роботи в шести громадах, де навантаження на стаціонарні центри є критичним, бракує персоналу або відсутні спеціалізовані послуги [5]. Мобільний формат виявився особливо ефективним для прифронтових і постраждалих громад, де фізична доступність стаціонарних центрів суттєво обмежена.

Третій механізм – прискорена цифровізація. В умовах воєнного стану різко зросла роль Порталу «Дія» та Платформи Центрів Дія. Розширення переліку онлайн-послуг – реєстрація речових прав на нерухомість, оформлення документів ВПО, реєстрація ФОП та ін. – дозволило підтримати доступність сервісів навіть за умов закриття або руйнування стаціонарних ЦНАП.

Нормативне врегулювання оплати адміністративних послуг (Постанова Кабінету Міністрів України № 1386, що набрала чинності з 1 січня 2024 року) дозволило місцевим бюджетам отримати додатково понад 1 млрд гривень, зміцнивши фінансову основу системи.

Четвертий механізм – організаційна реструктуризація. Перерозподіл функцій між персоналом, організація дистанційної роботи там, де це дозволяє технічна база, та облаштування резервних місць надання послуг підвищили операційну стійкість багатьох ЦНАПів. Ключовою передумовою ефективності цього механізму стала гнучкість управлінської культури та готовність керівництва ЦНАП до нестандартних організаційних рішень.

Звідси випливає, що ЦНАПи виявились одним із найбільш адаптивних елементів системи публічного управління України в умовах збройного конфлікту. Їх вищу порівняно з іншими інститутами публічної адміністрації стійкість зумовлено як специфікою організаційної культури (клієнтоорієнтованість, процедурна прозорість), так і попередніми інвестиціями в цифровізацію та децентралізацію. Це підтверджує стратегічну цінність реформ у сфері адміністративних послуг, здійснених у довоєнний період.



Нині виклики для ЦНАПів в умовах воєнного стану доцільно класифікувати через тривимірну аналітичну модель: інфраструктурна вразливість (руйнування приміщень, відключення електроенергії, втрата доступу до реєстрів), операційне перевантаження (зростання попиту за одночасного скорочення кадрів) та правова невизначеність (відсутність чітких регламентів для роботи в умовах воєнного стану). Ці три виміри взаємно посилюються, що зумовлює потребу системної, а не точкової антикризової відповіді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Курносенко Л. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 11-30. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>
2. Галуцько В. Корупційні ризики у наданні адміністративних послуг під час воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 47-49. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-7)
3. Центр політико-правових реформ (ЦППР). Як змінилась робота ЦНАПів в умовах війни. Результати дослідження. 2023. URL: <https://pravo.org.ua/yak-zminylas-robota-tsnapiv-v-umovah-vijny-rezultaty-doslidzhennya/> (дата звернення: 20.05.2026).
4. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 83. Ч. 2. С. 327-331. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/310114>.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Якісні державні послуги для кожного: шість громад отримали мобільні ЦНАПи. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yakisni-derzhavni-posluhy-dlia-kozhnoho-shist-hromad-otrymaly-mobilni-tsnapu> (дата звернення: 19.05.2026).



УДК 352/354:355.01(477)

Тамара ЛОЗИНСЬКА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

УКРАЇНСЬКІ ГРОМАДИ У ВІЙНІ: ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ

Інституційна спроможність як категорія галузі знань «Публічне управління та адміністрування» є комплексною характеристикою інститутів, що віддзеркалює їх здатність результативно реалізовувати функції управління, адаптуючись до мінливості середовища та забезпечуючи стійкість соціально-політичних систем [1; 2]. Досить часто термін «інституційна спроможність» вживають для позначення якісно організованого управління [2, с. 377]. Гріндел М. С., досліджуючи інститути держави, доходить висновку, що недоречно чекати від них «ідеального управління», важливо, щоб інститути могли забезпечити достатній рівень функціональної спроможності [3]. Висновок вченої вартий уваги з погляду розподілу зусиль і ресурсів на виконання поставлених завдань – створена їх конфігурація має бути основою зручності та функціональності, а не ідеальності. Цей висновок набуває ще більш важливого значення в умовах війни, коли інституційна спроможність органу місцевого самоврядування сприймається через призму освітлення та опалення населених пунктів; наявності продуктів харчування, питної води, ліків, укриття; надання соціальних й адміністративних послуг; створення умов для функціонування бізнесу тощо.

Інституційна спроможність українських громад під час війни, попри зростання безпекових загроз, відтік місцевого населення та переміщення на території тилових громад населення з прифронтової зони, обмеження фінансових ресурсів у зв'язку з воєнними потребами, збереглася, оскільки більшість з них забезпечили керованість процесами життєдіяльності. Питання легітимності місцевого самоврядування, що виникло 2025 року у зв'язку з неможливістю організації проведення виборів до місцевих рад [4], достатньо швидко було зняте підтвердженням неперервності повноважень органів місцевого самоврядування [5]. Більшість територіальних громад



України на підконтрольній території не лише демонструють відносну стабільність бюджетних показників, а й продовжують удосконалювати механізми управління, зокрема спираючись на цифрові технології, як от щодо управління публічними інвестиціями.

Варто також звернути увагу на здатність органів місцевого самоврядування до взаємодії з військовими адміністраціями, мережа яких розширюється за рахунок утворення військових адміністрацій населених пунктів, що посилює спрямованість місцевого самоврядування на виконання завдань державної політики а забезпеченні стійкості держави. Інституційна спроможність місцевого самоврядування в контексті війни означає його здатність:

- швидко реагувати на нові запити, кризові ситуації, небезпеку;
- забезпечувати базові послуги (світло, вода, медична допомога, навчання і виховання дітей);
- координувати евакуацію населення та гуманітарну допомогу;
- взаємодіяти з військовим командуванням та органами державної влади;
- підтримувати ветеранів та їхні сім'ї.

Водночас зростання ролі військових адміністрацій знову актуалізує питання розмежування повноважень між різними органами публічної влади, щоб не зберегти баланс між централізованим управлінням в умовах воєнного стану і самостійністю органів місцевого самоврядування. Виконання окремих індикаторів Плану України в межах Ukraine Facility на 2026 рік якраз прямо або опосередковано пов'язані з розмежуванням повноважень між рівнями влади [6]. Зокрема Ukraine Facility передбачено внесення змін до бюджетного законодавства щодо чіткого визначення ролі центральних та місцевих органів влади у формалізованих процедурах управління фінансовими ризиками місцевих бюджетів. У ситуаціях різкої зміни доходів місцевих бюджетів через війну і пов'язані з нею кризи, стихійні лиха, замінування чи руйнування, запровадження процедур управління фінансовими ризиками матиме важливе значення для забезпечення інституційної спроможності громад.

Ухвалення Кабінетом Міністрів України постанови «Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі» [7] дозволяє адаптувати Концепцію 2014 року до



реалій повномасштабної війни і створює умови для посилення спроможності громад у відновленні країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тундаєв С. М. Поняття та сутність інституційної спроможності правоохоронних органів України щодо протидії діяльності злочинних спільнот та осіб, що перебувають у статусі підвищеного злочинного впливу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 684-689.

2. Петренко К. Особливості інституційної спроможності громадських об'єднань в Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2015. Випуск 4 (78). С. 376-388.

3. Grindle M. S. Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*. 2004. P. 525-548. URL: https://courses.washington.edu/pbaf531/Grindle_GoodEnoughGov.pdf (дата звернення 05.05.2026).

4. Лозинська Т. М. Легітимність місцевого самоврядування в політичній системі України воєнного часу. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 34. С. 506-516. URL: [file:///C:/Users/1/Downloads/359586-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-834922-2-10-20260430%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/359586-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-834922-2-10-20260430%20(3).pdf) (дата звернення 05.05.2026).

5. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації: Постанова Верховної Ради України від 08.10.2025 № 4621-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-20?lang=uk#Text> (дата звернення 05.05.2026).

6. Ukraine Facility: Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2026).

7. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі: Постанова Кабінету



Міністрів України від 12.12.2025 № 1748. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1748-2025-%D0%BF?lang=uk#Text> (дата
звернення 05.05.2026).

УДК 351.84:364-7-057.36(477):004

Тетяна МАЛАХОВА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони здоров'я
України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

РЕЗИСТИВНІСТЬ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ: ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОЇ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Сучасне публічне управління в глобальному вимірі переживає етап глибинної цифрової трансформації, відходячи від застарілих жорстких бюрократичних процесів до гнучкого та громадянорічного врядування^[1]. Для України цей інституційний перехід є не просто питанням підвищення адміністративної ефективності, а ключовим імперативом національного виживання та формування державної резистивності. Згідно з демографічними прогнозами Міністерства у справах ветеранів України, після завершення повномасштабної війни кількість ветеранів та членів їхніх родин сягне 5-6 мільйонів осіб. З огляду на те, що ветераном або членом родини захисника буде фактично кожен шостий громадянин країни, традиційна паперова інфраструктура соціальних послуг неминуче зіткнеться з колапсом. Відповідно, перед наукою державного управління постає нагальне завдання розбудови проактивної, безбар'єрної цифрової ветеранської політики.

Стратегічний та нормативно-правовий вимір інституційної стійкості. Управління таким колосальним масивом людського капіталу вимагає переходу від фрагментованого надання пільг до комплексного екосистемного підходу. Фундаментальним зрушенням у цьому напрямі стало затвердження Кабінетом Міністрів «Стратегії ветеранської політики до 2030 року» [4]. Цей документ формує нову парадигму: його метою є не лише соціальний захист, а насамперед відновлення людського капіталу,



забезпечення гідності та чітке визначення ролі ветеранів у системі зміцнення обороноздатності держави.

Процес реформування ветеранської політики безпосередньо корелює з євроінтеграційним курсом України. Європейська Комісія у своєму звіті щодо розширення (Звіт про розширення України за 2025 рік) надала окремої уваги становищу ветеранів, наголосивши на потребі глибинних реформ у сферах забезпечення прав осіб з інвалідністю та їх працевлаштування. У квітні 2026 року це питання винесено на порядок денний засідань Ради Європейського Союзу, оскільки імплементація рекомендацій вимагає залучення значних міжнародних ресурсів для побудови довготривалої системи підтримки за європейськими стандартами [2].

Цифрова інфраструктура як драйвер дебюрократизації: Платформа «Ветеран PRO». Практичним втіленням концепції «цифрової держави» у соціальній сфері став запуск 2026 року єдиної цифрової платформи «Ветеран PRO» [6]. Ця інфраструктура докорінно змінює алгоритм взаємодії громадянина з державним апаратом від моделі самостійного пошуку інформації по різних відомствах до проактивного пропонування послуг.

Ключовою архітектурною інновацією платформи є алгоритм персоналізації. Авторизуючись, користувач обирає свій юридичний статус (наприклад, ветеран, особа з інвалідністю внаслідок війни або член родини загиблого захисника), після чого система генерує індивідуальний навігаційний маршрут – «Твій шлях». Маршрут містить деталізовані покрокові інструкції та перенаправляє до спеціалізованих цифрових модулів: «Здоров'я та відновлення» (оформлення реабілітації та протезування), «Соціальна та фінансова підтримка», «Освіта та працевлаштування», «Житло і земля», а також «Підтримка бізнесу».

Для забезпечення неперервності супроводу на етапі звільнення зі служби з 1 квітня 2026 року запроваджено ключову медичну реформу: усі постанови військово-лікарських комісій (ВЛК) оформлюються та зберігаються виключно в електронній формі [5]. Дальший розвиток екосистеми Ветеран PRO передбачає впровадження ШІ-чатбота для автоматизації рутинних консультацій, запуск регіональних програм для окремих областей, створення єдиного каталогу бізнес-знижок та повну функціональну інтеграцію з державним порталом «Дія».

Економічна реінтеграція та просторовий вимір у громадах. Резистивність ветеранської політики визначається не лише віртуальними



сервісами, але й здатністю держави стимулювати економічну автономію ветеранів. Уряд затвердив державну цільову програму «Ветеран. Робота» на 2026-2027 роки [7], що легалізувала новий правовий статус – «суб'єкт ветеранського підприємництва». Цей статус відкриває бізнесу пріоритетний доступ до державних грантів, мікрофінансування та пільгового кредитування. Крім того, українське законодавство 2026 року адаптовано до трагічних реалій війни. Запроваджено механізм правонаступництва, згідно з яким у разі загибелі або визнання безвісти відсутнім єдиного власника ветеранського бізнесу, компанія повністю зберігає свій статус та право на державну підтримку для спадкоємців [8].

Паралельно держава інвестує у фізичну інфраструктуру на рівні місцевого самоврядування. 2026 року вперше запущено механізм державної субвенції на розбудову сучасних ветеранських просторів; фінансування виділено для перших 15 територіальних громад. Ці безбар'єрні центри функціонуватимуть за принципом «єдиного вікна», надаючи фаховий супровід і психологічну підтримку під час переходу військового до цивільного життя.

Вплив на інституційну довіру та демократичний транзит. Розбудова безбар'єрної цифрової інфраструктури має глибокий вплив на показники суспільно-політичної довіри. Соціологічні дослідження фіксують значний розрив: українське суспільство демонструє найвищий рівень довіри до військовиків, тоді як традиційні політичні інститути потерпають від гострого дефіциту легітимності [2].

Масова інтеграція ветеранів у суспільно-політичне життя несе у собі величезний потенціал для трансформації української демократії. Прозорі, стійкі до корупції цифрові сервіси, такі як Ветеран PRO, постають інституційним містком. Забезпечуючи ефективну підтримку захисників без бюрократичного приниження, держава має можливість транслювати суспільну довіру з військового сектору на державний апарат, тим самим зміцнюючи легітимність влади в повоєнний період.

В умовах демографічних шоків та економічних викликів перманентної війни формування резистивної ветеранської політики неможливе в межах старої бюрократичної моделі. Перехід до цифровізованих платформ (Ветеран PRO) з алгоритмами персоналізованої навігації «Твій шлях» знаменує зміну управлінської парадигми на громадянськоцентричну. Комплексне поєднання цифрової доступності послуг з реальними фінансовими стимулами для ветеранського підприємництва та



інвестиціями у фізичну безбар'єрність громад формує стійку екосистему реінтеграції. Дальші наукові дослідження у сфері державного управління мають зосередитися на розробленні метрик оцінки ефективності регіональних ветеранських просторів та впливу ІІІ-технологій на проактивність надання соціальних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abiona, O. S. (2025). Digital Transformation Strategies in Public Administration. ResearchGate. URL: <https://surl.li/rtbbir>
2. Atlantic Council. (2026). Veterans can shape the future of Ukrainian democracy. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/veterans-can-shape-the-future-of-ukrainian-democracy/>
3. European Parliamentary Research Service. (2026). Briefing: Veterans in Ukraine (EPRS_BRI(2026)785703). URL: <https://surl.li/xozzpe>
4. Міністерство охорони здоров'я України. (2026). Уряд схвалив Стратегію ветеранської політики до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/uk/uryad-shvaliv-strategiyu-veteranskoyi-politiki-do-2030-roku>
5. Міністерство охорони здоров'я України. (2026). Цифровізація триває: з 1 квітня постанови ВЛК оформлятимуть в електронній формі. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrovizaciya-trivaye-z-1-kvitnya-postanovi-vlk-oformlyatimut-v-elektronnij-formi>
6. В Україні запрацював Ветеран PRO – єдина цифрова платформа для ветеранів, ветеранок та їхніх родин (офіційний гайд по функціоналу). (2026). Рівненська ОДА. Офіційний портал. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/v-ukraini-zapratsiuvav-veteran-pro-iedyna-tsyfrova-platforma-dlia-veteraniv-veteranok-ta-ikhnikh-rodynsdf>
7. Албул С. Кабмін затвердив держпрограму «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки. LB.ua. (2026). URL: https://lb.ua/economics/2026/02/12/721944_kabmin_zatverdiv_derzhprogramu.html
8. Терновська Ю. Ветеранський бізнес: нові закони та підтримка ветеранів у 2026 році. Економічна правда. (2026). URL: <https://epravda.com.ua/biznes/veteranskiy-biznes-novi-zakoni-ta-pidtrimka-veteraniv-u-2026-roci-819636/>



УДК 351.86:35.072

Адам МАРТИНЮК,

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Публічне управління забезпечує системність, узгодженість та передбачуваність державної політики у сфері безпеки, визначає механізми реагування на виклики та формує інституційну спроможність держави діяти в умовах невизначеності. Розгляд функцій публічного управління дозволяє комплексно оцінити, яким чином державні інститути забезпечують стабільність, розвиток і національну стійкість, а також окреслити їх роль у формуванні та реалізації політики безпеки. Функції публічного управління охоплюють стратегічне планування, регулювання, координацію, аналітичну, комунікаційну, мобілізаційну діяльність, а також впровадження інноваційних і цифрових рішень.

Стратегічна функція публічного управління є однією з ключових у системі забезпечення національної безпеки, оскільки саме вона визначає фундаментальні орієнтири, на основі яких формуються державна політика, механізми реагування на загрози та довгострокові напрями розвитку держави. Зміст цієї функції полягає в здатності органів публічної влади не лише реагувати на наявні виклики, а й завчасно формувати комплексні підходи до їх попередження та нейтралізації. Одним із головних проявів стратегічної функції є розроблення системи концептуальних документів, що визначають державну політику у сфері національної безпеки. До них належать Стратегія національної безпеки, воєнна доктрина, стратегії кібербезпеки, інформаційної безпеки, енергетичної безпеки, а також галузеві програми та плани дій. У ході формування таких документів органи публічного управління здійснюють [2]:

- *оцінку безпекового середовища*, визначаючи спектр внутрішніх і зовнішніх загроз;
- *ідентифікацію стратегічних інтересів держави* в різних сферах (оборонній, соціальній, економічній, інформаційній, гуманітарній);



- визначення стратегічних завдань щодо зміцнення обороноздатності, стійкості інституцій, захисту критичної інфраструктури, формування безпечного інформаційного простору;
- узгодження політик між різними секторами влади, що дозволяє забезпечити цілісність національної безпекової системи.

Стратегічні документи виконують функцію обов'язкової рамки для діяльності органів виконавчої влади, сектору безпеки й оборони та органів місцевого самоврядування, забезпечуючи їх узгодженість і спрямованість на досягнення єдиних цілей. Другим важливим компонентом стратегічної функції є встановлення державою довгострокових пріоритетів і орієнтирів, що визначають логіку розвитку сфери безпеки. Це передбачає формування системних підходів до:

- зміцнення оборонних спроможностей держави;
- забезпечення економічної стійкості як основи безпеки;
- підвищення кіберзахищеності;
- розвитку інституцій, здатних ефективно реагувати на кризи;
- інтеграції до міжнародних безпекових структур, зокрема євроатлантичних.

Довгострокові цілі не обмежуються вузько секторальним виміром, оскільки вони охоплюють взаємопов'язані сфери: соціальну політику, публічне управління, економіку, оборону, зовнішню політику. Це дозволяє розглядати національну безпеку як комплексну категорію, що залежить від послідовного та передбачуваного стратегічного розвитку всієї держави. Функція визначення пріоритетів є ключовою також для формування бюджету безпеки: саме стратегічні орієнтири дозволяють раціонально розподіляти ресурси, уникати дублювання функцій різних органів, підвищувати ефективність державної політики.

Отже, стратегічна функція публічного управління у сфері національної безпеки забезпечує системність, передбачуваність та узгодженість державної політики, сприяє зміцненню інституційної стійкості та визначає напрям довгострокового розвитку держави в умовах сучасних загроз. Саме вона формує основу, на якій вибудовується вся система національної безпеки.

Регуляторна функція публічного управління у сфері національної безпеки полягає у формуванні нормативно-правових засад, що визначають організацію, зміст і порядок діяльності суб'єктів безпекової системи. Саме через інструменти регулювання держава встановлює чіткі правила, вимоги



та стандарти, що забезпечують узгодженість дій, прозорість процесів і відповідність діяльності органів безпеки стратегічним інтересам держави [50]. Належне нормативне регулювання є фундаментальною умовою ефективності системи національної безпеки, оскільки воно визначає розмежування повноважень, відповідальність інституцій та механізми їх взаємодії. Ключовим проявом регуляторної функції є створення та вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює відносини у сфері національної безпеки.

Це охоплює:

- ухвалення законів та підзаконних актів, що визначають засади функціонування сектору безпеки і оборони;
- розроблення актів, спрямованих на реагування на нові типи загроз (кібернетичні, інформаційні, енергетичні, техногенні);
- оновлення правових норм з урахуванням міжнародних стандартів, євроатлантичних підходів та принципів демократичного цивільного контролю;
- забезпечення відповідності правових актів Стратегії національної безпеки та іншим стратегічним документам.

Правове забезпечення постає основою для діяльності Збройних сил, розвідувальних органів, сил цивільного захисту, правоохоронних структур та органів публічної влади, що гарантує легітимність їх дій і створює умови для прозорого та підзвітного функціонування. Другим важливим елементом регуляторної функції є визначення стандартів, правил та процедур, що регламентують діяльність усіх органів, задіяних у сфері національної безпеки.

Це передбачає:

- установлення єдиних вимог до планування, координації та здійснення заходів безпеки;
- запровадження процедур оцінювання загроз, управління ризиками та реагування на кризові ситуації;
- визначення стандартів діяльності у сфері кіберзахисту, інформаційної безпеки, захисту критичної інфраструктури;
- унормування порядку взаємодії між військовими, розвідувальними, правоохоронними структурами та органами цивільного захисту;
- регламентацію процедур координації з міжнародними партнерами в межах безпекового співробітництва.



Отже, становлення стандартів забезпечує потрібний рівень передбачуваності та уніфікації процесів, що підвищує ефективність роботи безпекових інституцій і сприяє дотриманню принципів законності, пропорційності та відповідальності.

Координаційна функція публічного управління постає одним із центральних складників системи забезпечення національної безпеки, оскільки ефективність державної політики у цій сфері залежить від здатності різних органів влади діяти узгоджено та синхронно. У сучасних умовах, коли безпекові загрози носять комплексний характер й охоплюють військову, економічну, інформаційну, кібернетичну та соціальну сфери, роль координації стає стратегічно важливою для забезпечення стабільності та стійкості державних інституцій [1]. Сутність координаційної функції полягає у формуванні єдиного управлінського простору, у межах якого органи виконавчої влади, сектор безпеки та оборони, а також органи місцевого самоврядування здійснюють діяльність у взаємозв'язку, уникаючи дублювання функцій і конфліктів компетенцій. Координація передбачає узгодження планів, норм і процедур реагування на загрози, організацію спільних заходів та оперативний обмін інформацією між суб'єктами безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ключко О., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. 2 (62). С. 66-75.
2. Klymenko N. Improving the quality of competence formation related to public administration aspects of national security among the applicants of higher education. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. 8. 91-97. 10.30525/2256-0742/2022-8-2-91-97.



УДК 351.08:005.934:316.4(477)

Ольга МЕЛЬНИЧЕНКО,

здобувачка ступеня доктора філософії
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

РЕЗИСТИВНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПОСТУПУ

Євроінтеграційний поступ України в умовах війни актуалізує не лише питання нормативного наближення до стандартів Європейського Союзу, а й проблему внутрішньої спроможності публічної служби діяти професійно, доброчесно, відкрито та відповідально. У такому контексті культура публічних службовців набуває значення не допоміжної характеристики службової поведінки, а одного з чинників інституційної стійкості публічного управління, оскільки саме через повсякденні рішення, стиль комунікації, етичні реакції та якість взаємодії з громадянами формується довіра до держави як цілісного інституту.

У сучасних європейських підходах до публічного управління професійна, відповідальна й здатна до реагування публічна служба розглядається як основа довіри громадян до інституцій. Рекомендація Ради ОЕСР щодо лідерства та спроможності публічної служби визначає професійну й орієнтовану на громадян службу як важливий чинник довіри до публічних інституцій [5]. У «Принципах державного управління» SIGMA публічна служба та управління людськими ресурсами пов'язані з доброчесністю, професійністю, підзвітністю та якістю надання послуг [4]. Для України ці орієнтири мають особливе значення, оскільки європейська інтеграція відбувається паралельно з воєнними, безпековими, соціальними й комунікативними викликами.

Закон України «Про державну службу» закріплює принципи верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, політичної неупередженості, прозорості та стабільності державної служби [3]. Водночас формальне закріплення принципів саме по собі не гарантує їх щоденного відтворення в



управлінській практиці. Реальна стійкість публічного управління залежить від того, наскільки ці принципи перетворюються на внутрішні професійні настанови службовців, управлінські звички, комунікативні стандарти та організаційні правила взаємодії.

В умовах війни культура публічних службовців набуває резистивного змісту. Ідеться про здатність зберігати якість управлінських дій під тиском небезпеки, дефіциту часу, нестачі ресурсів, інформаційних атак, підвищеної суспільної тривожності та морально складних ситуацій. Резистивна культура не тотожна лише дисципліні або виконанню інструкцій. Вона поєднує ціннісну сталість, етичну відповідальність, комунікативну обережність, організаційну взаємопідтримку, здатність до навчання та готовність діяти в публічному інтересі навіть за нестандартних обставин.

Доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних вимірів такої культури. Ціннісний вимір забезпечує орієнтацію на служіння громадянам, публічний інтерес, повагу до людської гідності та відповідальність перед суспільством. Етичний вимір охоплює доброчесність, недопущення конфлікту інтересів, справедливість в ухваленні рішень і здатність розв'язувати моральні дилеми воєнного часу. Комунікативний вимір пов'язано з правдивістю, зрозумілістю, своєчасністю та безпечністю публічного інформування. Організаційний вимір проявляється у взаємній підтримці, прозорому розподілі відповідальності, недопущенні адміністративного тиску та формуванні командної спроможності органу влади.

Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування спрямовано на зміцнення авторитету державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та репутації службовців [2]. Для дисертаційної проблематики це важливо, оскільки культура службовця в умовах війни охоплює не лише дотримання службової ввічливості, а й здатність етично працювати з травматичним досвідом громадян, уразливістю, втратами, потребами військовиків, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і членів їхніх родин. Саме тому етичність публічного службовця має бути не декларативною нормою, а реальною практикою щоденного управлінського вибору.

Комунікативний вимір резистивної культури має безпосередній зв'язок із євроінтеграційним поступом. Відкритість, пояснюваність рішень і наявність зворотного зв'язку є не лише ознаками демократичного стилю управління, а й засобами запобігання дезінформації, паніці та втраті довіри.



В умовах війни публічна комунікація має поєднувати прозорість із вимогами безпеки, а емпатійність – із точністю повідомлень. Це вимагає від службовців уміння говорити зрозумілою мовою, пояснювати управлінські рішення, не поширювати неперевірену інформацію, дотримуватися меж службової інформації та водночас не створювати враження закритості влади.

У межах запропонованого підходу резистивну культуру публічного службовця можна подати через матрицю «цінності – поведінка – комунікація – організаційна підтримка» – *курсив авт.* У блоці «Цінності» фіксуються публічний інтерес, доброчесність, відповідальність і повага до гідності людини. У блоці «Поведінка» – здатність діяти правомірно, справедливо й професійно в кризових ситуаціях. У блоці «Комунікація» – прозорість, точність, етичність і безпечність інформування. У блоці «Організаційна підтримка» – професійне навчання, наставництво, психологічна підтримка персоналу, командна взаємодія та оцінювання службової діяльності з урахуванням етичних і комунікативних критеріїв.

Європейська Комісія у звіті щодо України за 2025 рік акцентує увагу на значенні продовження реформ у процесі наближення України до членства в Європейському Союзі [1]. Для сфери публічного управління це означає, що євроінтеграція має оцінюватися не лише за наявністю законів і стратегій, а й за здатністю інституцій реалізовувати їх через культуру професійної поведінки. Публічний службовець у такій логіці постає не тільки виконавцем адміністративної процедури, а й носієм європейських управлінських цінностей: служіння, доброчесності, поваги до людини, відкритості, підзвітності та стійкості.

Отже, резистивна культура публічних службовців є важливим чинником стійкості публічного управління України в умовах війни та євроінтеграційного поступу. Вона поєднує нормативно-правові вимоги, етичні стандарти, професійні компетентності, комунікативну відповідальність та організаційну підтримку персоналу. Її розвиток дає змогу зміцнити суспільну довіру, підвищити передбачуваність управлінських дій, зменшити ризики дезорганізації в кризових умовах і наблизити українську публічну службу до європейських стандартів належного врядування.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська Комісія. Ukraine Report 2025. Brussels, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 07 травня 2026 року).
2. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16> (дата звернення: 07 травня 2026 року).
3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 07 травня 2026 року).
4. Принципи державного управління. Редакція 2023 року. SIGMA, OECD, 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf (дата звернення: 07 травня 2026 року).
5. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD Legal Instruments, OECD/LEGAL/0438, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf> (дата звернення: 07 травня 2026 року).

УДК 351.77:338.48

Олександр МОРАЧОВ,

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ЗАВДАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО- РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни питання публічного управління різними сферами та галузями зазнає трансформаційних змін. Сутність реалізації основних та конкретних управлінських функцій при цьому не змінюється, проте конкретні функції отримують свою специфіку – деякі з них вимагають доповнення, виконання інших може бути обмежене в умовах дефіциту ресурсів. Значну кількість наукових досліджень спрямовано на усвідомлення змін в публічному управлінні в тих чи інших сферах, зокрема



щодо безпеки, природокористування, управління на прифронтових територіях тощо. Так, Л. Титаренко та В. Яценко наголошують на тому, що «в населених пунктах, де зруйновано чи порушено інфраструктуру й логістику постають питання про забезпечення потреб населення та організації для них безпечних умов», [4, с.166]. У цілому це питання є таким, що докорінно змінює специфіку діяльності органів місцевого самоврядування й основ взаємодії їх з органами державного управління. Значною мірою стихійно напрацьовані механізми такого управління, упорядкування окремих процесів під впливом нових чинників є підґрунтям для поширення досвіду та вироблення теоретичних основ управління в умовах війни.

Саме на посилення впливу діяльності органів публічної влади в окремих сферах вказують Н. Гончарук та А. Чередниченко. Дослідниці зазначають, що «роль публічного управління в упорядкуванні процесів природокористування в умовах війни та зумовлених нею складності, нестійкості, невизначеності і хаотичності ситуації, незмірно зростає» [2, с.46]. Посилення ролі публічного управління, перерозподіл окремих функцій між органами влади та інститутами громадянського суспільства стають такими, що зумовлюють направленість їх діяльності на забезпечення функціонування тих сфер, що є основою збереження нації та державності України.

Зовсім незначну кількість наукових досліджень в умовах війни присвячено державному регулюванню курортно-рекреаційної сфери, хоча відновлення здоров'я конкретних людей і нації в цілому є одним із пріоритетних напрямів діяльності публічного управління. Цей напрям має конкретизуватися в низці завдань. Найбільш простим й очевидним завданням на територіях, віддалених від ведення бойових дій, повинно бути розширення можливостей органів влади сприяти роботі об'єктів курортно-рекреаційної сфери. Відновлення та збереження здоров'я воїнів, людей, які постраждали від обстрілів чи переїхали з місць, близьких до лінії розмежування, і не полягає лише в лікуванні в закладах охорони здоров'я. Воно має забезпечуватися також курортним лікуванням та реабілітацією, іншими формами відпочинку, яких може бути багато.

Саме тому другим завданням органів влади щодо функціонування курортно-рекреаційної сфери має стати визначення меж цієї сфери і порядку отримання дозволів для закладів, що забезпечують надання рекреаційних послуг з указанням міри забезпечення таких послуг з боку держави,



передбаченням норм відшкодування витрат для окремих категорій населення. Комплексність і складність цього завдання зумовлено хоча б тим, що курортно-рекреаційна сфера, на думку Т. Безверхнюк, К. Бабова, О. Цуркана, «пов'язано з діяльністю підприємств більше як 50 галузей (заклади охорони здоров'я, заклади проживання, харчування, торгівлі, побутових послуг, туристичні агентства, спортивні заклади, транспортні підприємства, фермерські господарства тощо)»⁹[1, с. 463]. Дослідники, вказуючи на економічні аспекти цього питання, усе ж значною мірою визначають направленість завдань органів публічного управління.

Наступним досить важливим завданням, насамперед для центральних органів влади, має стати вироблення державної рекреаційної політики з урахуванням тих викликів, що поставила перед державою і людьми війна. Це зумовлено тим, що нині кількість громадян України, які потребують відновлення фізичного та психічного стану, а не лише лікування в закладах охорони здоров'я, значно збільшилася. Можна навіть стверджувати, що цього потребують практично всі жителі нашої держави. Саме тому визначення напрямів такої політики є підставою для конкретизації завдань у цій сфері.

Зокрема, на основі певного рамкового документа щодо рекреаційної політики держави можуть створюватися та реалізовуватися державні та місцеві програми із залученням санаторно-курортних закладів для оздоровлення військовослужбовців, їхніх родин та громадян, що постраждали від бойових дій. Ухвалені відповідні нормативно-правові акти конкретизуватимуть механізми залучення міжнародної допомоги та грантів з метою рекреації населення України.

З моменту повномасштабного вторгнення росії на територію нашої держави різко зменшилася кількість безпечних рекреаційних зон. Ураховуючи те, що з початку окупації Криму зони оздоровлення та відпочинку для наших громадян уже на довгі роки залишаються втраченими, виникає потреба, а значить постає завдання перед органами публічної влади, у зміні пріоритетів розвитку рекреаційних зон з метою їх розширення у відносно безпечних регіонах нашої держави, зокрема в Карпатах. Як зазначає В. Кравців: «Для Карпатського регіону розвиток туризму та рекреації завжди був і залишатиметься одним із стратегічних напрямків. Це підтверджує низка документів міжнародного і державного рівня» [3 с. 6]. Саме тому, ураховуючи і те, що кожен рік війни веде до того, що кількість людей, які потребують фізичного і психологічного



відновлення, буде збільшуватися, ця сфера має бути розширена з метою забезпечення відповідних потреб громадян.

Психологічна та фізична реабілітація громадян України вимагає від органів влади визначення та забезпечення доступу насамперед воїнів до спеціалізованих рекреаційних центрів, санаторіїв та оздоровчих програм. Пріоритет також має надаватися особам, які постраждали від бойових дій. Для цих категорій населення, особливо для військовиків, має бути встановлено підвищені безпекові гарантії рекреаційних зон. Для закладів курортно рекреаційної сфери органами влади має бути встановлено умови щодо організації безпечного відпочинку, зокрема створення укриттів, перевірка безпеки водойм та лісових масивів на відсутність вибухонебезпечних предметів тощо. До того ж має бути витримано вимоги щодо інклюзивності та безбар'єрності, а саме проведено повну адаптацію наявної рекреаційної інфраструктури (парків, пляжів, туристичних маршрутів) для потреб осіб з інвалідністю, зокрема поранених військовиків. За дотриманням цих норм на органи влади має покладатися реалізація функції контролю, що з певними повноваженнями можуть виконувати і громадські організації.

Таким чином, на сьогодні курортно-рекреаційна сфера в чинних межах функціонування потребує вдосконалення, для чого має бути реалізована сукупність завдань органами публічного управління щодо законодавчого регулювання діяльності суб'єктів цієї сфери так і економічної їх підтримки та щодо реалізації права громадян на рекреацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхнюк Т., Бабов К., Цуркан О. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України: потенціал курортно-рекреаційної сфери. *Наукові інновації та передові технології* (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2022. № 6(8). С. 459-470.

2. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10 № 6. [URL:https://www.researchgate.net/publication/370710444_Modernizacia_publicnogo_upravlinna_v_Ukraini_v_umovah_vijni_ta_v_postvoennij_period_u_konteksti_evropejskih_cinnostej](https://www.researchgate.net/publication/370710444_Modernizacia_publicnogo_upravlinna_v_Ukraini_v_umovah_vijni_ta_v_postvoennij_period_u_konteksti_evropejskih_cinnostej)

3. Конкурентоспроможність туристично-рекреаційної сфери



Карпатського регіону України: оцінка, перспективи: монографія / ред. В. С. Кравців. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2024. 223 с.

4. Титаренко Л., Яценко В. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. №31. С. 160-170. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb312024307405> (дата звернення: 26.05.2026)

УДК 338.45:622.32:351.82(477)

Юрій МОСОРА,

старший викладач кафедри нафтогазових машин і обладнання,
Інструктор IWCF,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Володимир БАБІНСЬКИЙ,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Нафтогазова галузь України в умовах воєнного стану відіграє стратегічну роль у забезпеченні енергетичної, економічної та національної безпеки держави. Повномасштабна військова агресія російської федерації спричинила суттєві трансформації в механізмах державного регулювання енергетичного сектору, зокрема у сфері видобутку, транспортування, зберігання та постачання природного газу й нафти. У сучасних умовах нафтогазовий сектор розглядається не лише як важлива галузь економіки, але і як складник системи стратегічної стійкості держави, від ефективності функціонування якої залежить стабільність роботи критичної інфраструктури, обороноздатність країни та забезпечення базових потреб населення. Війна спричинила потребу трансформації державного



регулювання енергетичної сфери в напрямі посилення державного контролю, підвищення рівня енергетичної безпеки та інтеграції до європейського енергетичного простору [4].

Однією із ключових особливостей регулювання нафтогазової галузі в умовах воєнного стану є посилення ролі держави у функціонуванні енергетичного ринку. Якщо в мирний час державна політика значною мірою орієнтувалася на ринкові механізми та конкурентні відносини, то в умовах війни виникла потреба оперативного державного втручання з метою забезпечення стабільності енергопостачання та недопущення кризових явищ. Держава здійснює контроль за формуванням стратегічних запасів природного газу, координує діяльність підприємств паливно-енергетичного комплексу, контролює процеси імпорту енергоресурсів та забезпечує функціонування механізмів спеціальних обов'язків щодо постачання природного газу населенню і підприємствам теплокомуненерго.

Важливим складником регулювання нафтогазової галузі є забезпечення енергетичної безпеки держави. Військові дії продемонстрували високий рівень вразливості енергетичної інфраструктури до зовнішніх загроз, ракетних атак, диверсій та кібератак. У зв'язку з цим державне регулювання спрямовано на посилення захисту об'єктів критичної інфраструктури, зокрема магістральних газопроводів, компресорних станцій, підземних газосховищ, нафтобаз та об'єктів енергогенерації. Особливого значення набувають питання резервування енергетичних потужностей, формування аварійних запасів обладнання та вдосконалення систем фізичної охорони стратегічних об'єктів. Дослідники наголошують, що сучасні загрози критичній інфраструктурі мають комплексний характер і поєднують фізичні, інформаційні та кібернетичні ризики [2].

Особливого значення в умовах війни набуває проблема забезпечення енергетичної незалежності України. Тривалий час нафтогазовидобувна сфера держави характеризувалася значною залежністю від імпортних енергоресурсів, однак повномасштабна війна актуалізувала потребу розвитку внутрішнього видобутку природного газу та нафти. Держава стимулює інвестиційну діяльність у нафтогазовому секторі, підтримує розроблення нових родовищ, удосконалює механізми ліцензування та спрощує дозвільні процедури для підприємств видобувної галузі. Підвищення рівня енергетичної самодостатності держави є одним із



ключових чинників зміцнення національної безпеки в умовах воєнного стану.

Важливим напрямом державного регулювання є інтеграція України до європейського енергетичного простору. Війна значно прискорила процеси гармонізації українського законодавства із правом Європейського Союзу, а також активізувала співпрацю з європейськими партнерами у сфері енергетики. Україна розширила можливості імпорту природного газу через реверсні маршрути, посилила взаємодію з європейськими операторами газотранспортних систем та отримала додаткову міжнародну підтримку для забезпечення стабільності енергетичного сектору. У наукових дослідженнях зазначається, що євроінтеграційні процеси створюють передумови для модернізації енергетичної інфраструктури та впровадження сучасних механізмів управління енергетичним ринком [3].

Особливістю державного регулювання нафтогазової галузі у воєнний період є також посилення фінансового та економічного контролю за діяльністю підприємств паливно-енергетичного комплексу. В умовах нестабільності світових енергетичних ринків та коливання цін на енергоресурси держава змушена забезпечувати баланс між економічною ефективністю функціонування галузі та соціальним захистом населення. Для цього застосовуються механізми державного регулювання тарифів, підтримки підприємств теплокомуненерго та компенсації витрат соціально вразливим категоріям населення. Одночасно уряд реалізує заходи щодо забезпечення фінансової стійкості державних енергетичних компаній та підтримки інвестиційної привабливості галузі.

Суттєвою особливістю державного регулювання є потреба постійного відновлення пошкодженої інфраструктури. Унаслідок масованих ракетних ударів значна кількість енергетичних об'єктів зазнала руйнувань, що створює додаткові ризики для функціонування економіки та життєзабезпечення населення. Держава спільно з міжнародними партнерами реалізує програми відновлення енергетичної інфраструктури, модернізації газотранспортної системи та забезпечення резервного обладнання для підприємств нафтогазової сфери. Особливого значення набуває міжнародна технічна та фінансова допомога, що сприяє підтриманню стійкості енергетичної системи України.

У період воєнного стану значно посилюється взаємозв'язок між нафтогазовою галуззю та системою національної безпеки держави. Науковці наголошують, що сучасна модель державного управління повинна



враховувати комплексний характер безпекових загроз та забезпечувати координацію діяльності органів державної влади, підприємств енергетичного сектору та міжнародних партнерів. Війна спричинила формування нової моделі енергетичної політики, орієнтованої на стійкість, адаптивність та здатність функціонувати в умовах тривалих кризових викликів [1].

Отже, особливості регулювання нафтогазової галузі України в умовах воєнного стану полягають у посиленні державного контролю за функціонуванням енергетичного ринку, адаптації нормативно-правової бази до кризових умов, забезпеченні захисту критичної інфраструктури, розвитку внутрішнього видобутку енергоресурсів, інтеграції до європейського енергетичного простору та забезпеченні енергетичної безпеки держави. Війна суттєво трансформувала підходи до державного регулювання енергетичної сфери, перетворивши нафтогазову галузь на один із ключових елементів системи національної безпеки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітрик І. В. Цифрова трансформація підприємств нафтогазової промисловості для підвищення ефективності їх діяльності. *Економіка і регіон*. № 4 (95). 2024. С. 207–212.
2. Герасименко О. М. Загрози об'єктам критичної інфраструктури України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. С. 257-263.
3. Дзьоба, О. Г., Гараздюк, В. В. Features of the transformation of natural gas transportation and distribution enterprises in the conditions of the energy transition. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2024. №1(29). С. 7–18. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-7-18](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-7-18)
4. Затонацька Т., Соболев О. Трансформація державного регулювання у сфері енергетичної галузі під впливом російсько-української війни. *Економіка*. 2(225)/2024. С. 15-26.



УДК 351.164.053

Юрій НАПЛЬОКОВ,

доктор філософії в галузі знань

“Публічне управління та адміністрування”, доцент,
доцент кафедри глобальної та національної безпеки

Навчально-наукового інституту публічного

управління та державної служби,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Для забезпечення ефективного розвитку держави (системи) в умовах воєнного стану, який характеризується невизначеністю, складністю та мінливістю, публічне управління та адміністрування потребує швидкого реагування на загрози за допомогою процесу прийняття управлінських рішень. В цих умовах формулювання проблеми, як важливого кроку цього процесу, потребує уточнення.

“Проблему можна розглядати як розбіжність між існуючими та бажаними умовами, в яких досягається кінцевий стан системи як задоволення людських потреб” [4, с. 121]. Визначення проблеми та її вирішення має на меті досягнення бажаних цілей системи та її балансування. В умовах невизначеності та хаосу проблеми можуть народжуватись спонтанно. Невизначеність сприяє появленню “складних” або “злісних” проблем, які протиставляються відносно “простим” та відрізняються їх вирішенням [6].

Складні проблеми характеризуються тим, що: кожна з них є по суті унікальною; не існує їх остаточного формулювання; їх рішення не буває істинним або хибним, кращим чи гіршим; не існує ні негайного, ні остаточного тесту рішення для складної проблеми; кожне рішення складної проблеми є “разовою операцією” оскільки немає можливості вчитися методом проб і помилок; вони не мають перелічуваного (або вичерпно описаного) набору потенційних рішень, які можна включити до плану; кожна з них можна вважати симптомом іншої проблеми; існування



розбіжності, що представляє “злу” проблему, можна пояснити багатьма способами (вибір пояснення визначає характер вирішення проблеми) [3].

Сприйняття проблеми залежить від різних аспектів таких як: кут спостереження за проблемою, досвід, ментальні моделі, застосування типів мислення, сприйняття ризику, канали комунікації (внутрішні, зовнішні), тощо. Позитивний кут візуалізації можна охарактеризувати зменшеним сприйняттям рівня ризику, тоді як негативний кут візуалізації – збільшеним рівнем ризику. Процес ідентифікації проблеми є частиною візуалізації (уявлення) всієї картини як системи зв’язаних між собою елементів, які можна бачити по-різному (індивідуально). Сама проблема може відрізнятися від її розуміння. Відхилення реальної проблеми від її розуміння визначає ймовірність помилок у прийнятті рішень.

Для успішного вирішення проблеми, незалежно від її складності, необхідно достатньо добре розуміти її природу. Важливим питанням є визначення того (чого), хто її створює. Це можуть бути як внутрішні так і зовнішні актори, які, як правило, пов’язані та посилюють один одного. Дії цих акторів та зміни середовища відображаються в факторах їх впливу на систему.

В умовах невизначеності в роботу вступають металеві моделі як готові образи реальності, які сформовані на досвіді [1, с. 61]. Ментальні моделі мають певне сприйняття ризику, можливі варіанти вирішення та наслідки від них. Рівень невизначеності формує кількість припущень та ступінь використання вже існуючих ментальних моделей, які сформувались під впливом певних факторів, в певних умовах системи та середовища. Як правило ці умови не повторюються повністю, але можуть бути схожі на попередні ситуації, але на новому рівні розвитку системи. За умови принципових змін в середовищі та системі існуючі моделі стають застарілими та неефективними. Сучасні умови мають принципові відмінності і тому застосування досвіду в умовах невизначеності скоріш за все приведе до невірної рішення.

Комбінація трьох компонентів “імажінера”: (1) того, хто уявляє, (2) того, що уявляється, і (3) самого процесу уяви (мислення) [2] забезпечує відображення реальності та сприяє формуванню ситуаційної обізнаності.

Мислення та привабливість об’єкта, який аналізується, поєднуються за допомогою ментальної моделі, яка може призвести до хибного розуміння проблеми без застосування критичного мислення. З іншого боку, цей процес відносний і збалансований: існує власна проблема, мислення та суб’єкт – він



визначає проблему та способи її вирішення індивідуально та по-різному. Проблема можна окреслити за допомогою власної оцінки ризику та підходу до її вирішення, заснованого на особистих, організаційних та національних переконаннях, цінностях і культурах прийняття рішень.

Соціальні явища породжуються факторами впливу, які є результатом розвитку як самої системи (підсистеми) – внутрішні фактори так і великої системи (дві протилежні підсистеми) – зовнішні фактори. Вони існують постійно, але основним завданням є їх моніторинг та своєчасне регулювання з метою недопущення порушення рівноваги системи.

Внутрішні та зовнішні фактори можуть бути пов'язані та створюють єдине ціле, яке має на меті формування уяви, яка максимально наближена до існуючих металевих моделей. Взаємозв'язок факторів може пояснюватись тим, що система ефективна коли в ній забезпечуються всі її важливі функції такі як: керівництво та контроль, комунікація, логістичне забезпечення, захист, отримання інформації, взаємодія між її елементами та пересування в просторі. Втрата одної з них робить систему вразливою та нестійкою.

Факторний аналіз з використанням дедукції сприяє визначенню проблеми, яка заважає досягнути бажаної цілі. Він включає вибір та класифікацію факторів, міркування щодо їх впливу на систему та висновки як рекомендації щодо дій для контролю їх впливу [5, с. 4-8]. Формування загального бачення можливої проблеми вже формується на етапі вивчення середовища та стану системи.

Визначення факторів впливу є надважливим кроком факторного аналізу, який вимагає детального розгляду особливо в умовах невизначеності тому, що фактори та їх аналіз визначають рівень проблеми або її відсутність. Вибір факторів впливає на формулювання проблеми, рівня ризику, який вона створює, необхідні сили та засоби для її вирішення.

Критичні фактори напряму пов'язані з проблемою. Набір факторів впливу створює цілісне уявлення про проблему. Можливо припустити, що фактори не з'являються самотійно, вони формуються комплексно для візуалізації картини реальності на основі вже існуючих ментальних моделей. Якщо в цій картині не вистачає певного фактору він замінюється припущенням з подальшим з'ясуванням його достовірності.

Рефлексія реальності повинна бути повною та комплексною тому, що вона автоматично підбирає загальний підхід, варіанти вирішення проблеми як поведіння з протилежною стороною та середовищем. Для цього той,



хто приймає рішення, повинен бути природним та аутентичним тому, що кожен має свою рефлексію, розподіл об'єктів, засобів та подій, ризиків, які є індивідуальні. Визначення складної проблеми в поєднанні з варіантом її вирішення є цілісним та унікальним.

Уява може з'являтися негайно з моменту збігу існуючої метальної моделі з картинкою реальності. Це зразу сприяє пошуку набору певних факторів часу, сили, простору та інформації в мережі політичного, військового, економічного, соціального, інформаційного та інфраструктурного доменів, які на думку тих, хто приймає рішення, повинні створювати проблему.

Потік достовірної або штучної інформації створює такі комбінації уяви реальності, які збігаються з існуючими ментальними моделями тому, що вони прив'язують нас до цього потоку та спонукають навіть відбирати інформацію, яка підтримує ці моделі. Можливо припустити, що важливою задачею при визначенні факторів є відмова або вибір відповідних існуючих ментальних моделей через свідому рефлексію реальності з мінімізацією впливу підсвідомого. Для запобігання прив'язки рефлексії до попереднього досвіду у визначенні проблеми необхідно застосовувати критичне мислення.

Таким чином, визначення проблеми в умовах воєнного стану є важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень. Процес формулювання уяви про реальність, проблему та її вирішення є системним, комплексним та індивідуальним. Цей процес може бути різним, але спрямованим на досягнення бажаних цілей системи та її балансування. В умовах невизначеності для запобігання негативного впливу ментальних моделей, як певних шаблонів мислення, на прийняття рішень необхідно застосування критичного мислення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Craik, K. J. W.. The Nature of Explanation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1943. 136 p.
2. Durand, Gilbert. The Anthropological Structures of the Imaginary. (M. Sankey & J. Hatten, Trans). (11th ed.). Brisbane: Boombana Publication, 1992. 448 p.
3. Joint Chiefs of Staff. Planner's Handbook for Operational Design, Version 1.0. Joint Staff, J-7 Joint and Coalition Warfighting Suffolk, Virginia, 2011. 200 p.



4. Naplyokov, Yuriy. Operational planning for maintaining national security and defense: monograph. Kyiv: NDUU, 2025. 248 p.
5. NATO. Allied joint doctrine for the planning of operations, AJP-5, 2019. 134 p.
6. Rittel, H.W.J., Webber, M.M. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Science. 1973. № 4. P. 155–169.

УДК 351.77:004.9

Костянтин НАУМЕНКО,

керівник ендоскопічного напрямку
ТОВ «Медичний дім «Odrex»,
м. Одеса, Україна.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я: ВІД ЕЛЕКТРОННОГО ЗДОРОВ'Я ДО GOVTECH

Система охорони здоров'я в ХХІ столітті стає однією з найскладніших сфер державного управління. Вона поєднує високу соціальну чутливість, значні бюджетні видатки, швидку технологічну зміну, великі масиви персональних даних, значну кількість учасників і безпосередній вплив на життя та здоров'я людини. Традиційні адміністративні підходи, побудовані на паперовому документообігу, відомчій фрагментації та реактивному реагуванні на проблеми, уже не відповідають масштабам сучасних викликів. Зростання хронічних захворювань, демографічне старіння, міграційні процеси, воєнні та кліматичні кризи показали, що державі потрібна здатність швидко бачити реальну картину стану здоров'я населення, прогнозувати ризики, планувати ресурси та забезпечувати неперервність медичних послуг [1].

Таким чином, цифровізація охорони здоров'я не може обмежуватися електронною чергою, електронним рецептом або окремою медичною інформаційною системою [1]. Наявність технології ще не означає наявності ефективного управління. Якщо цифрові рішення не інтегровано між собою, не мають єдиних стандартів даних, не підтримуються законодавством, не забезпечують захисту приватності й не використовуються для управлінських рішень, вони можуть навіть посилювати фрагментацію системи. Саме тому актуальним стає перехід від вузького розуміння eHealth



до ширшої GovTech-парадигми, де технологія є не додатком до бюрократичної системи, а засобом її переосмислення.

При цьому під GovTech у сфері охорони здоров'я варто розуміти як використання цифрових технологій, даних, платформних рішень, штучного інтелекту й інструментів цифрової взаємодії для підвищення ефективності, прозорості, підзвітності, справедливості та результативності державного управління медичною системою. Утім, GovTech у сфері охорони здоров'я не тотожний eHealth. eHealth здебільшого описує цифрові інструменти медичної практики: електронні медичні записи, електронні рецепти, телемедицину, лабораторні інформаційні системи, електронні направлення, медичні портали та мобільні застосунки. GovTech, натомість, акцентує увагу на тому, як держава використовує цифрові технології для управління системою: планування мережі закладів, закупівель, фінансування, кадрової політики, якості, нагляду, аналітики, стратегічного прогнозування, кризового реагування та взаємодії з громадянами.

У межах GovTech медична система розглядається як складна публічна екосистема. Її учасниками є пацієнти, медичні працівники, заклади охорони здоров'я, страхові та фінансові інститути, постачальники ліків і обладнання, органи влади, наукові установи, технологічні компанії та громадські організації. Цифрова держава повинна забезпечити правила взаємодії між цими суб'єктами, стандарти даних, механізми доступу, захист від зловживань і можливість отримувати управлінську інформацію без надмірного адміністративного навантаження [2].

Отже, GovTech у медицині виконує щонайменше п'ять функцій: по-перше, інтеграційну: поєднує реєстри, інформаційні системи, сервіси та платформи; по-друге, аналітичну: перетворює дані на знання для політики; по-третє, сервісну: робить державні й медичні послуги доступнішими для громадян; по-четверте, регуляторну: встановлює вимоги до якості, безпеки, приватності та етичності технологій; по-п'яте, довірчу: формує підзвітність і прозорість використання даних та алгоритмів.

Отже, цифровізація медичної системи робить її продуктивнішою. Утім, не є таємницею, що водночас і підвищує залежність від інформаційної інфраструктури. Кібератаки на лікарні, витоки медичних даних, зупинка електронних сервісів, маніпуляція з даними або компрометація алгоритмів можуть мати прямі наслідки для безпеки пацієнтів. Тому кібербезпека в GovTech є не технічним додатком, а елементом національної безпеки та неперервності критичних послуг.



Управління кіберризиками має охоплювати не лише центральну платформу, а весь ланцюг постачання цифрових медичних послуг: заклади охорони здоров'я, лабораторії, постачальників програмного забезпечення, хмарні сервіси, мобільні застосунки, обладнання інтернету медичних речей, канали обміну даними та персонал. Найслабша ланка може поставити під загрозу всю систему. Тому держава повинна встановити мінімальні обов'язкові вимоги до безпеки, регулярного тестування, резервного копіювання, реагування на інциденти й навчання персоналу.

Цифрова довіра формується не лише через захист від кібератак. Вона залежить від того, чи розуміє громадянин, які дані про нього збираються, хто має доступ, для чого вони використовуються, як можна виправити помилки, як подати скаргу і хто відповідає за порушення. Без таких механізмів навіть технологічно сильна система може стикнутися з опором користувачів. Довіра є управлінським активом, який потрібно свідомо проєктувати через прозорість, участь громадян і незалежний нагляд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. (2025). Global strategy on digital health 2020-2027. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240116870>
2. OECD. (2024). AI Principles. Updated 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/ai-principles.html>



УДК 351:004(477)

Віталій НІЦЕНКО,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Роман ОСТАПЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

Тарас МАРТИН,

аспірант
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Цифровізація публічного управління в Україні набула особливого значення після введення воєнного стану 24 лютого 2022 року. В умовах повномасштабної війни електронні сервіси стали критично важливими для забезпечення неперервності роботи державних органів та надання послуг громадянам. Цифрові платформи дозволили владі продовжувати функціонування навіть за умов руйнування фізичної інфраструктури та масової міграції населення. Трансформація державного управління через цифрові технології виявилася не просто інноваційним проєктом, а потрібною умовою виживання держави. Саме тому варто детальніше розглянути, які конкретні цифрові рішення забезпечили цей ефект.

Додаток «Дія» став центральним елементом цифрової екосистеми України під час війни, розширивши свій функціонал для відповіді на воєнні виклики. Платформа інтегрувала сервіси для отримання довідок про пошкодження майна, реєстрації переміщених осіб, доступу до електронних документів та соціальних виплат. Мобільність цифрових послуг дозволила мільйонам українців, які були змушені покинути свої домівки, зберегти



доступ до державних сервісів незалежно від місця перебування. Станом на 2026 рік «Дія» обслуговує понад 20 мільйонів користувачів, забезпечуючи доступ до більш ніж 120 державних послуг. Проте ефективність публічного управління залежить не лише від фронтальних сервісів для громадян, а й від внутрішньої координації між відомствами [1].

Електронне урядування через систему «Трембіта» забезпечило міжвідомчу взаємодію в критичних умовах воєнного стану. Ця система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів дозволила різним органам влади обмінюватися даними в режимі реального часу без потреби фізичної присутності службовців. Автоматизація процесів ухвалення рішень та обміну інформацією значно прискорила реагування на надзвичайні ситуації та координацію гуманітарної допомоги. Децентралізована архітектура системи забезпечила її стійкість до кібератак та фізичних пошкоджень інфраструктури. Водночас будь-яка цифрова система в умовах війни стикається з потужними зовнішніми загрозами, що потребують окремого аналізу [2].

Кібербезпека стала найбільшим викликом для цифрового публічного управління в умовах війни, оскільки Україна зіткнулася з безпрецедентною кількістю кібератак. Російські хакерські групи систематично атакували державні інформаційні системи, намагаючись порушити роботу критичної інфраструктури та викрасти конфіденційні дані. Українські фахівці з кібербезпеки, за підтримки міжнародних партнерів, розробили багаторівневі системи захисту та протоколи швидкого реагування на інциденти. Створення резервних копій даних у хмарних сховищах за кордоном забезпечило додатковий рівень захисту критичної інформації. Однак навіть найдосконаліший технічний захист не усуває соціально-економічних бар'єрів, що виникають у різних груп населення.

Цифровий розрив між різними верствами населення загострився в умовах воєнного стану, створюючи нові форми нерівності в доступі до державних послуг. Літні люди, мешканці сільських територій та внутрішньо переміщені особи часто не мають потрібних навичок або технічних засобів для користування цифровими сервісами. Держава впроваджує програми цифрової грамотності та створює центри надання адміністративних послуг, де громадяни можуть отримати допомогу у використанні електронних сервісів. Повне подолання цифрового розриву залишається довгостроковим завданням, що вимагає системних інвестицій в освіту та інфраструктуру.



Вирішення цих внутрішніх проблем неможливе без зовнішньої підтримки, що в українському разі набула безпрецедентних масштабів [3].

Європейський Союз та країни-партнери надали значної технічної та фінансової підтримки цифровій трансформації України під час війни. Програми EU4Digital та інші ініціативи забезпечили фінансування для модернізації цифрової інфраструктури, навчання спеціалістів та впровадження європейських стандартів електронного урядування. Міжнародні технологічні компанії, включаючи Google, Microsoft та Amazon, надали безкоштовний доступ до хмарних сервісів та інструментів кібербезпеки. Ця співпраця не лише допомогла Україні витримати воєнні виклики, але й прискорила інтеграцію української цифрової екосистеми до європейського цифрового простору. Саме на основі цієї взаємодії сформувалася унікальна модель кризового цифрового управління, що викликає інтерес у багатьох країнах [4-6].

Практика реалізації цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану створила унікальну модель, що може бути корисною для інших країн у кризових ситуаціях. Україна продемонструвала, що цифрові технології можуть забезпечити стійкість державних інститутів навіть в екстремальних умовах повномасштабної війни. Дальший розвиток цифрового урядування передбачає розширення спектру електронних послуг, запровадження штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів та створення повністю інтегрованої екосистеми державних сервісів. Успішна цифрова трансформація стане важливим чинником майбутнього відновлення України та її інтеграції до Європейського Союзу. Таким чином, підсумовуючи наведені аргументи, можна стверджувати, що цифровізація публічного управління в Україні в умовах воєнного стану довела свою ефективність як інструмент забезпечення державної неперервності та підтримки громадян. Попри численні виклики, уключаючи кібератаки, руйнування інфраструктури та цифровий розрив, Україна змогла не лише зберегти, але й розширити свої цифрові сервіси. Міжнародна підтримка та інноваційний підхід українських фахівців створили основу для побудови сучасної цифрової держави. Напрацьовані Україною рішення демонструють, що інвестиції в цифрову трансформацію є критично важливими для забезпечення стійкості держави в умовах будь-яких криз.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будуємо цифрову державу: у Дії – 20 мільйонів користувачів. Дія: офіц. Сайт. 24.01.2024. URL: <https://diia.gov.ua/news/buduyemo-cifrovu-derzhavu-u-diyi-20-miljoniv-koristuvachiv>
2. Trembita catalysing Ukraine's journey to digital government leadership. Cybernetica. 08.03.2026. URL: <https://cyber.ee/resources/stories/trembita-interview/>
3. Ukraine launches new e-service for internally displaced persons. UNDP Ukraine. 2022. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-launches-new-e-service-internally-displaced-persons>
4. EU4DigitalUA, проєкт ЄС в Україні. EU4DigitalUA. 03.09.2023. URL: <https://eu4digitalua.eu/en/>
5. Nitsenko, V., & Martyn, T. (2025). An analysis of common pitfalls in corporate artificial intelligence implementation. *In International Asian Congress on Contemporary Sciences – XI*. Konya-Karapinar, November 6-8, 2025. Pp. 501-507. https://www.asyakongresi.org/_files/ugd/614b1f_be411404449a42c1954a9e498cdf7021.pdf
6. Мартин Т. В., Ніценко В. С. Етичні виклики та безпекові аспекти використання штучного інтелекту в бізнес-середовищі. *Штучний інтелект: сталий розвиток освіти, науки, індустрії: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф.*, Харків, 11–12 груд. 2025 р. / Харків. Нац. ун-т міськ. Госп-ва ім. О. М. Бекетова, Нац. акад. пед. Наук України, Ін-т модернізації змісту освіти, Florida State University (USA). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 262-266. <https://surli.cc/loqxpt>

УДК 332.1:338.49:352.07

Оксана ОВЧАР,

студентка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ВІДБУДОВА ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК СКЛАДНИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабне вторгнення спричинило масштабні руйнування об'єктів транспортної, енергетичної та житлово-комунальної



інфраструктури України, що безпосередньо вплинуло на економічну спроможність територіальних громад. Втрата критичних об'єктів ускладнила функціонування місцевого бізнесу, знизила рівень зайнятості серед населення та скоротила доходи місцевих бюджетів. У таких складних умовах відбудова інфраструктури є дуже важливою для відновлення економічної активності та сталого розвитку громад.

Метою тез є аналіз ролі відбудови інфраструктури в забезпеченні розвитку територіальних громад України в повоєнний період.

Порушення функціонування інфраструктури суттєво впливає на економічний стан територіальних громад. Зокрема, за оцінками KSE Institute станом на кінець 2024 року загальні збитки завдані інфраструктурі України сягнули майже 170 мільярдів доларів. Найбільш постраждалими секторами є житлове будівництво, транспортна інфраструктура та енергетика [6]. Своєю чергою, це безпосередньо вплинуло на ринок праці, оскільки кількість робочих місць скоротилася та знизився рівень доходів населення. Це призвело до зменшення податкових надходжень до місцевих бюджетів, що знизило спроможність громад фінансувати власні соціальні потреби та відновлення інфраструктури. Крім того, окремою проблемою є міграція населення з постраждалих територій, що теж зменшує трудовий потенціал громад та ускладнює їх даліше економічне відновлення. Разом ці чинники сповільнюють ефективний розвиток територій і наголошують на потребі у відбудові інфраструктури.

Процес децентралізації надав громадам більше повноважень і фінансових інструментів, що дозволяє їм активніше брати участь у плануванні та реалізації відновлювальних проєктів [2, с. 34]. Проте успішність цих проєктів значною мірою залежить від взаємодії місцевої влади з державними органами та міжнародними партнерами, оскільки значна частина фінансування надходить у вигляді державних програм, субвенцій і міжнародної допомоги. Так, лише за Програмою відновлення України III загальний обсяг фінансування громад від Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) складав близько 100 млн євро [3; 1, с. 8]. Саме тому громади повинні вміти правильно визначати пріоритети відновлення та забезпечувати прозоре та доцільне використання наданих їм ресурсів.

Залучення інвестицій та підтримка місцевого бізнесу також є дуже важливим завданням, оскільки відбудову інфраструктури тісно пов'язано з економічною активністю територій. Місцева підтримка дозволить швидше відновлювати пошкоджені об'єкти, та частково зменшить навантаження на



державний бюджет, а також сприятиме створенню нових робочих місць, відновленню ланцюгів постачання та підвищенню податкових надходжень до бюджету. Зважаючи на це, результат відновлення формується саме на рівні громад і саме він визначає дальший розвиток територій.

Нині відбудова інфраструктури в Україні здійснюється через декілька основних механізмів. Одним із головних джерел фінансування є Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, кошти якого спрямовуються на реконструкцію житлових будинків, закладів освіти, лікарень, об'єктів водопостачання, а також іншої критичної інфраструктури. Порядок використання коштів фонду затверджено Кабінетом Міністрів України. Самі ж громади можуть подавати проєкти на фінансування через цифрову систему DREAM, що забезпечує відкритий доступ до інформації про проєкти, джерела фінансування та етапи виконання робіт. Станом на 2023 рік через систему було розглянуто сотні регіональних проєктів відновлення, серед яких реконструкція житлових будинків, систем водопостачання та об'єктів цивільного захисту [5, 4]. Значну роль у процесі відновлення відіграє міжнародна підтримка. Зокрема, Європейський Союз, Світовий банк та ЄБРР фінансують проєкти, пов'язані з відновленням енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури. Наприклад, після підриву Каховської ГЕС було реалізовано будівництво магістрального водогону, на яке з Фонду ліквідації виділили 8.5 млрд грн. Крім того, завдяки впроваджені системі «Відновлення» громадяни продовжують отримувати компенсації за пошкоджене житло [7].

Відбудова інфраструктури є важливою умовою стабілізації соціально-економічного розвитку територіальних громад. Відновлення транспортної, енергетичної та житлово-комунальної інфраструктури сприяє активізації економічної діяльності, створенню робочих місць, розвитку малого і середнього бізнесу та збільшенню бюджетних надходжень. Крім того, модернізація інфраструктури підвищує інвестиційну привабливість територій і створює умови для повернення населення до постраждалих регіонів. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, одним із пріоритетів державної політики є не лише відновлення пошкоджених об'єктів, а й модернізація інфраструктури відповідно до сучасних стандартів енергоефективності та безпеки. Такий підхід створює основу для довгострокового розвитку територіальних громад та підвищення їх економічної стійкості [8].



Попри активний процес відновлення інфраструктури, територіальні громади стикаються з низкою проблем, що ускладнюють реалізацію відбудовчих проєктів. Однією із головних є нестача фінансових ресурсів, оскільки масштаби руйнувань значно перевищують можливості місцевих бюджетів. Через це багато громад залишаються залежними від державних субвенцій та міжнародної допомоги. Додатковою проблемою є нерівномірність відновлення територій, оскільки насамперед фінансування спрямовується на критично важливі об'єкти, тоді як частина громад змушена відкладати реалізацію інших потрібних проєктів. Крім того, варто зважати на складнощі нестачі кваліфікованих кадрів у сфері будівництва, інженерії, проєктування та управління інфраструктурними проєктами. Питання прозорості використання коштів та контролю за реалізацією проєктів теж є проблематичним, через неодноразові скандали розкрадання коштів. У таких умовах дуже важливо проводити ефективний моніторинг процесу відбудови та зберігати відкритість інформації щодо використання фінансових ресурсів. Крім того, ризиком для довгострокового планування залишається невизначеність безпекової ситуації, що впливає на темпи реалізації проєктів та інвестиційну активність.

Відбудова інфраструктури в сучасних умовах є важливою передумовою розвитку територіальних громад України та відновлення їх економічної спроможності. Руйнування об'єктів транспортної, енергетичної та житлово-комунальної інфраструктури негативно позначилося на діяльності підприємств, стані місцевих бюджетів і рівні зайнятості населення. Саме тому дуже важливе значення для стабілізації соціально-економічної ситуації в регіонах має успішна реалізація відбудовчих проєктів. Фінансування яких проходить як за підтримки держави та міжнародних партнерів, так і самих територіальних громад. Проте для досягнення довгострокового результату важливими залишаються прозорість використання залучених коштів, ефективне управління ресурсами та впровадження сучасних підходів до модернізації інфраструктури. Це слугує підґрунтям для підвищення економічної стійкості громад та їх дальшого розвитку в повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ащеулова, О. М., Донець, Д. М., & Остропольська, Є. В. (2023). Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та



виклики. *Академічні візії*. (25). С. 6-8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/756>

2. Гриценко, Г. М. (2024). Вплив децентралізації на відбудову критично важливої та соціальної інфраструктури. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. (48). С. 33-44.

3. Громади отримують доступ до 100 млн євро від ЄІБ на проекти з відновлення // Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/hromady-otrymaiut-dostup-do-100-mln-ievro-vid-ieib-na-proiektu-z-vidnovlennia>

4. DREAM // Державна цифрова екосистема управління відновленням. URL: <https://dream.gov.ua/ua>

5. Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Звіт від 10.02.2023 № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2023-%D0%BF#n30>

6. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року // Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-listopad-2024-roku/>

7. Спрощено порядок використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії росії // Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/sproshcheno-poriadok-vykorystannia-koshtiv-fondu-likvidatsii-naslidkiv-zbroinoi-ahresii-rosii>

8. Україна формує новий стандарт стійкості інфраструктури для Європи, – Олексій Кулеба // Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/en/news/ukraina-formuie-novyj-standart-stiikosti-infrastruktury-dlia-ievropy-oleksii-kuleba-na-konferentsii-ies-z-pytan-hotovnosti>



УДК 351:656.2:334.72

Костянтин ОЛІЙНИК,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Розвиток публічно-приватного партнерства у сфері залізничного транспорту набуває стратегічного значення в умовах трансформації транспортної системи, інтеграції України до європейського транспортного простору та потреби модернізації критичної інфраструктури. Ураховуючи високий рівень зношеності рухомого складу, недостатність державного фінансування та потребу у впровадженні інноваційних технологій, особливого значення набуває вдосконалення механізмів державного управління розвитком публічно-приватного партнерства як інструменту забезпечення ефективного функціонування залізничного транспорту. У сучасних умовах саме поєднання ресурсного потенціалу держави та приватного сектору дозволяє забезпечити довгострокові інвестиції, підвищення якості транспортних послуг, розвиток логістичної інфраструктури та адаптацію галузі до європейських стандартів управління.

Одним із ключових напрямів удосконалення механізмів державного управління є формування цілісної та стабільної нормативно-правової бази у сфері публічно-приватного партнерства. Попри наявність Закону України «Про публічно-приватне партнерство», чинне законодавство характеризується фрагментарністю та недостатньою адаптованістю до специфіки залізничної галузі. Відсутність чітких процедур розподілу ризиків, механізмів гарантування інвестицій та врегулювання тарифної політики суттєво знижує інвестиційну привабливість галузі. У зв'язку з цим доцільним є гармонізація національного законодавства з європейськими нормами, зокрема з підходами Європейського Союзу щодо розвитку транспортної інфраструктури та управління концесійними механізмами. Важливим аспектом є також удосконалення правових засад концесійної діяльності, оскільки саме концесійна модель є однією із найбільш



ефективних форм реалізації інфраструктурних проєктів у транспортній сфері [1].

Наступним важливим напрямом є інституційне вдосконалення системи державного управління публічно-приватним партнерством. Сучасна система характеризується недостатнім рівнем координації між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, транспортними адміністраціями та приватними інвесторами. Це зумовлює потребу створення спеціалізованих інституцій або координаційних центрів, відповідальних за підготовку, супровід та моніторинг проєктів публічно-приватного партнерства у сфері залізничного транспорту. У багатьох країнах Європейського Союзу функціонують спеціалізовані агенції з розвитку ППП, що здійснюють методичну, фінансову та консультаційну підтримку інфраструктурних проєктів. Наприклад, у Великій Британії та Франції державні ППП-агенції забезпечують стандартизацію контрактів, оцінювання ефективності проєктів та контроль за виконанням інвестиційних зобов'язань [3].

Важливим напрямом модернізації державного управління є впровадження стратегічного планування розвитку публічно-приватного партнерства у транспортній сфері. Реалізація інфраструктурних проєктів потребує довгострокового прогнозування, оцінювання економічної доцільності та узгодження інтересів держави, бізнесу і суспільства. У цьому контексті потрібним є формування державних стратегій розвитку залізничного транспорту із визначенням пріоритетних напрямів залучення приватного капіталу, моделей фінансування та очікуваних соціально-економічних результатів. Доцільним є також запровадження системи середньострокового та довгострокового програмування інвестиційної діяльності з урахуванням регіональних особливостей транспортної інфраструктури.

Особливого значення набуває вдосконалення фінансово-економічних механізмів державного управління. Однією із головних проблем реалізації ППП-проєктів у сфері залізничного транспорту є високий рівень фінансових ризиків та тривалий термін окупності інвестицій. Для стимулювання участі приватного сектору держава повинна забезпечити систему фінансових гарантій, податкових стимулів, компенсаційних механізмів та доступу до міжнародних фінансових ресурсів. Доцільним є використання механізмів змішаного фінансування, що передбачають поєднання бюджетних коштів, кредитів міжнародних фінансових організацій та приватних інвестицій.



Значну роль у цьому процесі можуть відігравати міжнародні інституції, зокрема Європейський банк реконструкції та розвитку та Світовий банк, що активно підтримують модернізацію транспортної інфраструктури в країнах, що розвиваються.

Не менш важливим напрямом є цифровізація механізмів державного управління у сфері публічно-приватного партнерства. Запровадження цифрових платформ управління інфраструктурними проєктами дозволяє забезпечити прозорість процедур, автоматизацію процесів моніторингу та контроль за виконанням контрактних зобов'язань. Використання технологій великих даних, штучного інтелекту та електронного документообігу сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, мінімізації корупційних ризиків та оптимізації логістичних процесів у залізничному транспорті. У країнах Європейського Союзу цифрові системи управління транспортною інфраструктурою вже стали невід'ємним складником реалізації PPP-проєктів, забезпечуючи інтеграцію транспортних мереж та ефективне управління потоками перевезень [2].

Суттєвого вдосконалення потребують механізми управління ризиками у сфері публічно-приватного партнерства. У процесі реалізації інфраструктурних проєктів виникають фінансові, політичні, правові, технологічні та соціальні ризики, що можуть негативно впливати на ефективність співпраці держави і бізнесу. У зв'язку з цим потрібним є запровадження комплексної системи ризик-менеджменту, що передбачатиме чіткий розподіл відповідальності між партнерами, страхування інвестицій, механізми компенсації збитків та систему державних гарантій. Важливим є також застосування міжнародних стандартів оцінювання ризиків та впровадження незалежного аудиту інфраструктурних проєктів.

Одним із перспективних напрямів є розвиток регіонального рівня управління публічно-приватним партнерством. Значна частина об'єктів залізничної інфраструктури має регіональне значення. Саме тому органи місцевого самоврядування повинні брати активну участь у реалізації інвестиційних проєктів. Децентралізація управління дозволяє враховувати специфіку регіонального розвитку, транспортні потреби територіальних громад та потенціал місцевого бізнесу. Водночас потрібним є формування ефективних механізмів координації між центральним та регіональним рівнями влади для забезпечення єдності державної транспортної політики.



Важливим напрямом удосконалення державного управління є розвиток кадрового потенціалу у сфері публічно-приватного партнерства. Реалізація складних інфраструктурних проєктів потребує високого рівня професійної підготовки державних службовців, управлінців транспортної галузі та експертів з інвестиційного менеджменту. У зв'язку з цим доцільним є впровадження спеціалізованих освітніх програм, системи професійного навчання та міжнародного обміну досвідом у сфері ППП. Формування сучасної управлінської культури сприятиме підвищенню ефективності державного управління та якості реалізації інфраструктурних проєктів.

Окремої уваги варто надати забезпеченню прозорості та громадського контролю за реалізацією проєктів публічно-приватного партнерства. Недостатній рівень відкритості процедур відбору інвесторів та укладення контрактів створює передумови для корупційних ризиків і зниження довіри суспільства до механізмів ППП. Саме тому важливим є впровадження електронних систем публічного моніторингу, відкритого доступу до інформації про інфраструктурні проєкти та механізмів громадської участі в процесах ухвалення рішень. Прозорість та підзвітність є потрібними умовами формування ефективної системи державного управління та забезпечення суспільної підтримки реформ у транспортній сфері.

Таким чином, удосконалення механізмів державного управління розвитком публічно-приватного партнерства у сфері залізничного транспорту повинно здійснюватися комплексно та передбачати нормативно-правову модернізацію, інституційне реформування, цифровізацію управлінських процесів, розвиток фінансових стимулів, удосконалення системи управління ризиками, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення прозорості управління. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту, залученню інвестицій, модернізації інфраструктури та інтеграції України до європейського транспортного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про публічно-приватне партнерство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
2. Sustainable and smart mobility strategy. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/659455/EPRS_BRI\(2021\)659455_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/659455/EPRS_BRI(2021)659455_EN.pdf)



3. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. 2007. DOI: 10.1016/C2011-0-04354-5

УДК 327(477:4-6ЄС)

Василь ОСТАП'ЯК,

доктор політичних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Повоєнне відновлення України є не лише процесом фізичної відбудови зруйнованої інфраструктури, житла, підприємств і соціальних об'єктів, а й глибокою трансформацією держави відповідно до європейських політичних, правових, економічних та управлінських стандартів. У цьому контексті європейська інтеграція постає не зовнішньополітичним доповненням до відбудови, а її стратегічною рамкою, що визначає якість реформ, принципи використання міжнародної допомоги, пріоритети модернізації та майбутню модель розвитку України. Повномасштабна війна завдала Україні масштабних людських, економічних, соціальних та інфраструктурних втрат. Однак водночас вона посилила цивілізаційний вибір українського суспільства на користь європейської моделі розвитку, заснованої на демократії, верховенстві права, повазі до прав людини, прозорому врядуванні та відповідальності державних інституцій перед громадянами. Відкриття переговорів про вступ України до Європейського Союзу стало важливим політичним сигналом, що майбутнє відновлення країни має відбуватися в логіці поступового входження до європейського правового, економічного та безпекового простору [1].

Одним із ключових напрямів повоєнного відновлення має стати інституційна модернізація публічного управління. Відбудова не може обмежуватися поверненням до довоєнного стану, оскільки багато управлінських, економічних і соціальних проблем існували ще до початку



повномасштабної агресії. Саме тому повоєнне відновлення повинно передбачати якісне оновлення державних інституцій, посилення антикорупційної політики, цифровізацію адміністративних послуг, розвиток місцевого самоврядування та підвищення спроможності громад. Саме ці напрями є важливими для наближення України до критеріїв членства в ЄС.

Особливого значення набуває економічне відновлення. Ідеться не лише про компенсацію завданих збитків, а про створення конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої економіки. Україна має перейти від сировинної моделі розвитку до економіки доданої вартості, орієнтованої на технології, енергетичну незалежність, малий і середній бізнес, експортну спроможність та інтеграцію до внутрішнього ринку Європейського Союзу. У цьому процесі важливу роль відіграє фінансова підтримка ЄС, зокрема інструменти, спрямовані на відновлення, реконструкцію та проведення реформ [2].

Водночас відновлення України повинно мати чіткий безпековий вимір. Досвід війни показав, що інфраструктура, енергетика, транспорт, цифрові системи, освіта, медицина та місцеве самоврядування є не лише сферами розвитку, а й елементами національної стійкості. Саме тому повоєнна відбудова має здійснюватися з урахуванням принципів безпеки, децентралізації, енергоефективності, кіберзахисту та готовності до криз. Європейська інтеграція в цьому аспекті відкриває для України доступ до стандартів, практик і механізмів, що дозволяють поєднати розвиток із захистом держави та суспільства.

Не менш важливим є соціальний вимір відновлення. Повернення внутрішньо переміщених осіб, реінтеграція ветеранів, підтримка родин загиблих, відновлення освіти, охорони здоров'я та ринку праці мають стати центральними завданнями державної політики. Європейський підхід до відбудови передбачає, що людина, її гідність, права та безпека мають бути в центрі публічної політики. Саме тому повоєнне відновлення повинно бути не лише інфраструктурним, а й гуманітарним, соціальним і ціннісним.

Важливо, щоб міжнародна допомога використовувалася прозоро, ефективно та відповідно до визначених реформаторських зобов'язань. Для цього Україна має забезпечити належний контроль за використанням коштів, участь громадськості в процесах відбудови, відкритість даних, підзвітність органів влади та узгодження національних програм із європейськими вимогами. Український план у межах фінансової підтримки



ЄС передбачає поєднання реформ, інвестицій та секторального розвитку, що робить відновлення частиною ширшого процесу європейської інтеграції [3]. Отже, повоєнне відновлення України в контексті європейської інтеграції варто розглядати як історичний шанс не просто відбудувати зруйноване, а створити якісно нову державу. Ідеться про Україну як демократичну, правову, безпечну, економічно сильну та соціально відповідальну європейську країну. Успішність цього процесу залежатиме від здатності поєднати міжнародну підтримку, внутрішні реформи, ефективне публічне управління та активну участь громадянського суспільства.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Ukraine: офіційна сторінка. European Council, Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine/> (дата звернення: 25.05.2026).
2. Рада ЄС затвердила інструмент Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 роки: новина. Урядовий портал європейської інтеграції. 2024. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/rada-yes-zatverdyla-instrument-ukraine-facility-obsyagom-50-mlrd-yevro-na-2024-2027-roky/> (дата звернення: 25.05.2026).
3. Ukraine Facility: офіційна сторінка. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (дата звернення: 25.05.2026).

УДК 35.078.7

Поліна ПАЛЬОХА,

здобувачка вищої освіти факультету економіки,
менеджменту та психології,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ

Проблема відновлення системи надання адміністративних послуг на звільнених територіях стала ключовою для публічного управління України. Потрібно вбезпечити працівників, відновити доступ до державних реєстрів



і допомогти громадянам знову віднайти своє місце в правовій системі України після тривалого перебування під окупацією. Понад те, важливо знайти новий підхід до роботи державних сервісів у кризових умовах. Цей підхід має зберігати законність процедур, проте водночас дозволяти діяти швидко й гнучко [1, с. 42].

Дослідження виявило декілька ключових аспектів, на звільнених територіях виникає комплекс системних бар'єрів: зруйнована інфраструктура, втрачені місцеві паперові архіви та нестача фахівців, які можуть працювати в умовах воєнних обмежень [4, с. 88].

Доцільним є пакетний формат надання послуг. Люди можуть відновити документи (паспорт, ІПН), оформити статус ВПО і подати інформацію про пошкоджене майно. Такий підхід зменшує навантаження на громадян майже наполовину [2].

Мобільні ЦНАПи стали елементом, що стабілізує, у перші тижні після деокупації. Завдяки супутниковому зв'язку та автономному живленню вони дозволяють надавати базові адміністративні послуги навіть у місцях без електрики або покриття [5].

Питання кадрів залишилось одним із найчутливіших. Потрібні чіткі процедури перевірки персоналу, який працював під окупацією, а також залучення спеціалістів з інших регіонів для підтримки роботи центрів [1]. Структурно-функціональна модель відновлення надання послуг включає декілька напрямів: нормативно-правовий напрям – спрощення ідентифікації людей без документів з метою відновлення їхнього правового статусу [2].

Інфраструктурний – використання модульних та мобільних офісів для забезпечення доступності послуг у найвіддаленіших населених пунктах [4]. Технологічний – налагодження безпечного зв'язку з основними реєстрами, що дозволяє виконувати юридично значущі дії [5].

Соціально-психологічне навчання персоналу роботи з людьми в посттравматичних станах допомагає зменшити напругу в громадах [3, с. 45].

Цифровізація через Дію на таких територіях має допоміжний характер. Вона спрощує попередню перевірку даних, проте через нестабільний зв'язок не може повністю замінити фізичні консультації. Саме тому важливо посилювати офлайн-присутність адміністраторів [5].

Окремо розглядається потреба передачі частини повноважень військовим адміністраціям у разі, коли місцеве самоврядування не може виконувати свої функції. Це допомагає уникати управлінських помилок і забезпечує неперервність влади [1, с. 60].



Складним викликом є робота з документами, виданими окупаційними структурами. Працівники ЦНАПів фактично стають першою лінією правової оцінки таких документів. Вони, хоч і є нікчемними, все ж потребують переведення в правове поле України [3, с. 72]

Важливим напрямом також є оцифрування тих місцевих архівів, що вдалося зберегти. Створення цифрових копій гарантує, що громади не втратять дані, навіть якщо відбудеться атака вдруге чи фізичне знищення документів [4, с. 105].

У висновку наголошується, що відновлення адміністративних послуг – це не лише запуск сервісних центрів. Це ключовий аспект відновлення державності та безпеки. Ефективна стратегія передбачає використання мобільних цифрових рішень і поступове відновлення стаціонарної мережі ЦНАПів, що дозволить громадам повернутися до нормального функціонування в єдиному адміністративному просторі країни [1, с. 115].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Адміністративні послуги в Україні: виклики воєнного часу та стратегії відновлення: монографія / за заг. Ред. І. М. Коліушка. Київ: Центр політико-правових реформ, 2023. 240 с.

2 Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20> (дата звернення: 20.04.2026).

3. Публічне управління на деокупованих територіях: правовий та організаційний аспекти: зб. наук. пр. / за ред. О. В. Петришина. Харків: Право, 2024. 215 с.

4. Тимощук В. П. Організація роботи ЦНАП у звільнених громадах: практичний посібник. Київ: Юрінком Інтер, 2025. 134 с.

5. Цифрова трансформація та стійкість державних реєстрів у 2025 році: аналітична доповідь Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports> (дата звернення: 25.04.2026).



УДК 351:004:330.341.1

Олександр ПОНОМАРЬОВ,

Начальник факультету кіберборотьби,
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації
імені Героїв Крут,
м. Київ. Україна

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повоєнний період розвитку України характеризується потребою не лише відновлення зруйнованої інфраструктури та економічного потенціалу, а й формування нової моделі соціально-економічного розвитку, орієнтованої на інновації, цифрові технології та знання. У цих умовах інноваційні екосистеми стають ключовим інструментом трансформації національної економіки, забезпечуючи взаємодію держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства.

Євроінтеграційний вектор розвитку України зумовлює потребу гармонізації державної інноваційної та цифрової політики з практиками Європейського Союзу. Це створює додаткові можливості для інтеграції українських інноваційних екосистем до європейського інноваційного простору.

Цифрова трансформація постає системоутворювальним чинником повоєнного розвитку, оскільки сприяє підвищенню ефективності публічного управління, прозорості державних процесів та прискоренню впровадження інновацій. Державне управління розвитком інноваційних екосистем у цьому контексті набуває стратегічного значення, оскільки саме держава формує нормативно-правові, інституційні та організаційні умови для інноваційної діяльності.

У наукових дослідженнях інноваційні екосистеми розглядаються як багаторівневі системи взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, що забезпечують генерацію, поширення та комерціалізацію інновацій. Значну частину праць присвячено вивченню ролі держави у формуванні інноваційної інфраструктури, розвитку стартап-екосистем, технологічних парків та кластерів. Проте, недостатньо уваги надано комплексному аналізу державного управління розвитком інноваційних екосистем у контексті



повоєнного відновлення, що поєднує цифровізацію, інноваційну політику та євроінтеграційні процеси.

Інноваційна екосистема являє собою динамічне середовище взаємодії різних суб'єктів інноваційної діяльності, об'єднаних спільною метою створення та впровадження інновацій. На відміну від традиційних інноваційних систем, екосистемний підхід акцентує увагу на горизонтальних зв'язках, партнерстві та спільному створенні цінності. У повоєнний період інноваційні екосистеми набувають особливого значення, оскільки сприяють швидкому відновленню економіки, залученню інвестицій та розвитку людського капіталу. Держава в цій системі постає не лише регулятором, а й активним учасником, координатором і каталізатором інноваційних процесів. Цифрова трансформація охоплює всі сфери суспільного життя та є ключовим чинником формування сучасних інноваційних екосистем. Вона передбачає впровадження цифрових технологій у публічне управління, економіку, освіту та науку, що створює нові можливості для інноваційної діяльності. У повоєнний період цифровізація дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити ефективну координацію між суб'єктами інноваційної екосистеми та підвищити доступність державних послуг. Використання цифрових платформ, великих даних та штучного інтелекту сприяє формуванню сприятливого середовища для розвитку стартапів та інноваційного підприємництва.

Серед механізмів державного управління розвитком інноваційних екосистем виокремлюють (рис. 1).



Рис. 1. Механізми державного управління розвитком інноваційних екосистем

Джерело: авторська розробка



Так, інституційні механізми державного управління передбачають формування ефективної системи органів влади, відповідальних за реалізацію інноваційної та цифрової політики. Важливим аспектом є координація дій між центральними та регіональними органами влади, а також узгодження стратегічних документів розвитку. Фінансово-економічні механізми включають державне фінансування інноваційних проєктів, розвиток венчурного капіталу, грантових програм та інструментів публічно-приватного партнерства. У повоєнний період особливого значення набуває залучення міжнародної фінансової допомоги та інвестицій до цифрових та інноваційних проєктів. Організаційно-управлінські механізми спрямовано на створення інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, бізнес-інкубаторів, акселераторів та інноваційних кластерів. Вони забезпечують взаємодію між наукою, бізнесом та державою, сприяючи комерціалізації інновацій. Цифрові механізми державного управління включають електронне урядування, цифрові реєстри, платформи управління інноваційними проєктами та моніторинг їх реалізації. Вони підвищують прозорість, ефективність та підзвітність державної політики.

Таким чином, державне управління розвитком інноваційних екосистем у контексті повоєнної цифрової трансформації є ключовим чинником сталого соціально-економічного розвитку України. Комплексне поєднання інституційних, фінансово-економічних, організаційних та цифрових механізмів дозволяє сформуванню ефективного інноваційного середовища, здатне забезпечити відновлення та модернізацію національної економіки. Дальший розвиток інноваційних екосистем має ґрунтуватися на активній ролі держави, партнерстві з бізнесом і науковою спільнотою та інтеграції до європейського цифрового та інноваційного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бира І. Р. Вплив цифрової мобільності на ефективність публічної служби. *Держава та регіони*. 2025. № 2. С. 116–122.
2. Луняк В. Е. Особливості функціонування механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інноватизації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. С. 131–137.
3. Стаднійчук Р. В. Цифрове врядування як чинник модернізації публічного управління в умовах війни. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2723>.



УДК 35.072.1:37:008

Ірина ПОРУЧИНСЬКА,

студентка другого курсу факультету
економіки менеджменту та психології,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

КУЛЬТУРНО-ОСВІТНІ ПОСЛУГИ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Культура та освіта є важливими чинниками для держави та суспільства в цілому. Ці складники не тільки розвивають світогляд громадян на певні ситуації, а й допомагають створити фундамент, завдяки якому з'являються певні можливості для того, щоб реалізувати себе. Надалі – це чудова перспектива для соціального та економічного розвитку держави.

Особливо ця тема актуальна в умовах децентралізації, оскільки місцева влада отримує змогу самостійно вирішувати важливі соціальні та культурні питання на місцях. Зокрема в кризових ситуаціях, таких як війна. Так, наприклад під час воєнних дій у селі Старий Хутір на Полтавщині мешканці власними силами відновили школу за проектом «Опанаса Сластіона». Ця ініціатива змогла поєднати підтримку як місцевої влади, так і фінансову допомогу українки з Британії, а також активну участь усіх жителів села. Завдяки цьому школа стала культурним центром громади, де проводять майстер-класи та збираються на спільні події. [1]. В освітній сфері важливим прикладом стало впровадження дистанційного та змішаного навчання залежно від безпекових умов у регіонах [2].

Попри такі перспективні впровадження в культурно-освітній процес, існує низка проблем. Насамперед варто зазначити проблему соціалізації, оскільки станом на лютий цього року зруйновано та пошкоджено значну кількість пам'яток культурної спадщини та об'єктів культурної інфраструктури [3]. Щодо освіти, то в березні цього року 4093 заклади освіти пошкоджено та 412 зруйновано повністю [4]. Це не лише про матеріальні втрати, а й про бар'єр розвитку соціальних навичок у дітей та підлітків. Також нині не всі фахівці здатні продовжувати навчати та розвивати майбутнє покоління через питання безпеки в Україні. Тож відбувається відтік кадрів за кордон, або міграція всередині держави, щоб



можна було продовжувати свою діяльність у містах, де є більше сприятливі умови для життя.

Якщо казати про кількість фахівців, що виїхали, то в освітній сфері, нині понад 40 тисяч їх виїхало за кордон [5]. Також, зокрема за роки повномасштабного вторгнення, зафіксовано, що близько 20% фахівців галузі культури виїхало за кордон або припинили професійну діяльність через умови та неможливість працювати в прифронтових зонах. Проблема насправді є важливою, оскільки освіта з культурою – це не тільки про соціальний розвиток, але й економічний. Зокрема, 37% працівників у сфері креативних індустрій втратили роботу або не отримують зарплату під час війни; 39% креативних бізнесів відзначають зменшення замовлень і продажів. У зв'язку з тим, що війна триває, ці цифри будуть збільшуватися, і як наслідок держава буде втрачати не лише економічні ресурси, а й спеціалістів, які б змогли відбудувати Україну після припинення воєнних дій [6].

Крім цього, не менш важливою є проблема нерівності в плані доступності культурно-освітніх послуг, тому що великі міста та території, де неактивно ведуться бойові дії, мають більше можливостей для розвитку, а міста сільського типу та території, що окуповані чи вони часто зазнають обстрілів – навпаки. Так, наприклад упродовж 2025-2026 навчального року освітні послуги на Харківщині надають 577 шкіл. Лише чотири з них працюють у денному форматі, ще 165 – у змішаному, а 408 закладів навчають учнів дистанційно [7]. Якщо казати за культуру, то доступ до бібліотек, музеїв, будинків культури та клубів у сільських громадах значно обмежений через небезпеку, руйнування приміщень або нестачу персоналу. За даними соціологічних досліджень, відвідуваність закладів насправді низька – до 15 % заходять у бібліотеки, 9 % - у театри чи музеї, і лише 20 % активно відвідують будинки культури та клуби [8].

Попри ці виклики, певні дії влада на місцях може вже робити певні кроки для розв'язання певних проблем. Прикладом є Павлоград Дніпропетровської області: попри те, що в ліцеї №9 імені Євгенія Єніна відсутнє укриття, влада виділила кошти на будівництво нового, і воно триває [9]. Також було ухвалено рішення про те, що робота ліцею продовжується в змішаному форматі разом з закладом культури «Палац творчості дітей та юнацтва», де є укриття, для якісного освітнього процесу.

Не менш важливим є приклад культурної підтримки переселенців та зруйнованих закладів. Так, Маріупольський драматичний театр після



руйнування власної будівлі 2022 року продовжив роботу в Ужгороді, де отримав допомогу від місцевої влади та міжнародних партнерів для організації вистав навіть на міжнародному рівні, наприклад у Румунії [10]. Тож, попри складнощі, продовжується збереження культурної спадщини.

Крім того, Україна розпочинає вже розробляти певні програми для того, щоб українці могли повернутися на робочі місця. Тож, нещодавно Міністерство соціальної політики завершила розробляти стратегію, що допомагає українцям, які повертаються із-за кордону. Це і забезпечення тимчасовим житлом, а також придбання будинків у сільських громадах. Це важливо, оскільки серед них можуть бути фахівці в культурній та освітніх сферах. Тож, роль громад – це допомагати громадянам працевлаштуватися та відновити нормальний рівень життя [11].

Варто також зазначити реалізацію садочка на колесах, що приїжджає до дітей у прифронтові села Херсонщини. Попри складнощі, діти мали чудову можливість провести час, а завдання органів місцевої влади було допомогти насамперед розвинути ці навички комунікації, яких, водночас, не вистачає в такий час [12]. Культура теж робить певні кроки для того, щоб громадяни могли почуватися щасливими. Обертів набирає арттерапія. Багато міст запроваджують такий спосіб, оскільки – це не тільки про відчуття розслабленості та заспокоєння, але й це про світогляд на певні речі та бажання ще більше пізнавати культуру [13].

Отже, можна сказати, що культура та освіта дуже важливі для розвитку суспільства, особливо зараз, коли місцева влада сама ухвалює рішення. Варто розуміти, що ці послуги мають не тільки соціальне, а й економічне значення. Освіта може готувати відповідних кваліфікованих фахівців, які в майбутньому будуть ідейні та амбітні щодо соціальної та економічної діяльності та будуть впливати на неї. Культура формує цінності та інші творчі здібності для створення та розвитку бізнесу чи іншої діяльності. Тож, попри війну, руйнування та проблеми з кадрами, є багато прикладів, коли громади та влада докладають зусилля для підтримки шкіл, дитсадків та культурних закладів. Якщо і надалі продовжувати їх розвиток та підтримку, то це не тільки збереже культурну спадщину, а й поверне людей до стабільного життя з освітньо-культурними навичками, що зможуть побудувати гідне майбутнє для держави як і в соціальному, так і в економічному плані.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Телевізійна служба новин (ТСН). (2025, вересень). *В Україні люди власноруч відновили унікальну пам'ятку архітектури: фото, відео.* URL: <https://tsn.ua/exclusive/v-ukrayini-liudy-vlasnoruch-vidnovyly-unikalnu-pamiatku-arkhitektury-foto-video-2916413.html>
2. Суспільне Дніпро (2026 січень). Дистанційно чи офлайн. *Як навчаються у школах Дніпра під час сильних морозів та що кажуть батьки.* URL: <https://suspilne.media/dnipro/1219704-distancijno-ci-oflajn-ak-navcautsa-u-skolah-dnipra-pid-cas-silnih-moroziv-ta-so-kazut-batki/>
3. Міністерство культури України (2026 лютий). *1685 пам'яток культурної спадщини та 2483 об'єкти культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію.* URL: <https://mincult.gov.ua/news/1685-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2483-obyekty-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini>
4. Профспілка працівників освіти і науки України (2026 березень). *Стан закладів освіти.* URL: <https://pon.org.ua/novyny/12689-stan-zakladiv-osvity-poshkodzheno-4505-zruinovano-412.html>
5. УКРІНФОРМ (2026 лютий). *В Україні не вистачає вчителів фізики, біології, хімії та математики.* URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4095371-v-ukraini-brakue-vciteliv-fiziki-biologii-himii-ta-matematiki-minosviti.html>
6. УКРІНФОРМ (2022 грудень). *Креативна індустрія України за період повномасштабної війни скоротилася майже на 40%, а 20% персоналу виїхали за кордон.* URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3629557-kreativna-industria-ukraini-za-period-povnomasstabnoi-vijni-skorotilasa-majze-na-40-getmancev.html>
7. Сайт новин «Накипіло» (2026 січень). *Більшість шкіл Харківщини працюють дистанційно.* URL: <https://nakypilo.ua/novyny/bilshist-shkil-kharkivshchyny-pratsiuiut-dystantsiino/>
8. Суспільна культура (2024 лютий). *Чому важливо зберігати заклади культури на прифронтових територіях — експерти.* URL: <https://suspilne.media/culture/675218-comu-vazlivo-zberigati-zakladi-kulturi-na-prifrontovih-teritoriah-eksperti/>
9. Pavlograd District (2026 березень). *Очільник області доручив до літа завершити будівництво укриття в одному з ліцеїв Павлограда.* URL: <https://pv-district.online/2026/03/01/9827/>



10. УКРІНФОРМ (2025 лютий). *Релокований Маріупольський театр зробив міжнародний проєкт у Румунії*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3961083-relokovanij-mariupolskij-teatr-zrobiv-miznarodnij-proekt-u-rumunii.html>
11. Судово-юридична газета (2026 березень). *У новій Стратегії для ВПО від Мінсоцполітики передбачили окремий блок повернення українців з-за кордону*. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/355492-v-novoy-strategii-dlya-vpl-ot-minsotspolitiki-predusmotreli-otdelnyy-blok-vozvrasheniya-ukraintsev-iz-za-granitsy>
12. Херсон онлайн (2025 липень). *Дитсадок на колесах приїжджає у прифронтові села Херсонщини*. URL: <https://khersonline.net/lenta/355406-ditsadok-na-kolesah-priyizhdzhaye-u-prifrontov-sela-hersonschini.html>
13. Захист Держави (2026 березень). *Арт-терапія та культурні зустрічі для громади від ГО «Захист Держави»*. URL: <https://zahyst.org.ua/news/1774442332-art-terapiya-ta-kulturni-zustrichi-dlya-gromadi-vid-go-zahist-derzhavi>

УДК 351.74(477)

Людмила ПРОГОНЮК,

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та
адміністрування і міжнародної економіки,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Сергій ПРОГОНЮК,

аспірант кафедри публічного управління та
адміністрування і міжнародної економіки,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

Дослідження безпекового середовища надзвичайно актуальне через зростання традиційних і нових загроз у світі. Війна РФ проти України перевіряє ефективність міжнародних безпекових механізмів та стимулює



пошук нових інструментів забезпечення глобальної, регіональної й національної безпеки. Це ускладнює формування національної політики безпеки та потребує диверсифікації заходів і посилення традиційних механізмів. Наукове осмислення цих процесів сприяє розробленню ефективних стратегій, прогнозуванню майбутніх загроз і створенню превентивних механізмів реагування.

Безпекове середовище – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, умов і загроз, що впливають на рівень безпеки країни, регіону або світу та визначають ступінь захищеності від потенційних чи реальних небезпек, забезпечуючи стабільний розвиток суспільства.

Нормативно-правового визначення цього поняття в Україні немає, проте вчені розкривають його по-різному. Богданович В. Ю., Ільяшов О. А., Комаров В. С. розглядають безпекове середовище через геополітичну, політико-дипломатичну, воєнну, інформаційну та інші сфери, де формуються сприятливі умови або потенційні й реальні загрози національним інтересам [1, с. 33]. Бочарніков В. П., Свешніков С. В. визначають його як сукупність внутрішніх і зовнішніх відносин між чинними силами в усіх сферах національної безпеки та чинників, що на них впливають [2, с. 6]. Резнікова О. О. акцентує на комплексі чинників, актуальних для певної території, що впливають на рівень захищеності цивільного населення, органів влади та суб'єктів господарювання [3, с. 114].

Аналіз наукових підходів дозволяє виокремити ключові складники безпекового середовища: політичну (стабільність інститутів влади, міжнародні відносини та дипломатія), військову (наявність конфліктів, баланс сил, роль безпекових альянсів), економічну (стійкість економіки, енергетична безпека, вплив санкцій і криз), соціальну (рівень згуртованості, міграційні процеси, ризики тероризму й злочинності), технологічну (кібербезпека, розвиток цифрових технологій, загрози дезінформації) та екологічну (кліматичні зміни, ресурсні дефіцити, природні й техногенні ризики). В умовах війни, розв'язаної росією проти України, формування ефективного безпекового середовища набуває особливої практичної значущості та є важливим напрямом сучасних досліджень у сфері безпекознавства.

Безпекове середовище є важливим чинником формування національної та глобальної політики, а його динамічність потребує постійного моніторингу й адаптації [4, с. 47]. На глобальному рівні воно визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників. Насамперед це



геополітичні конфлікти та суперництво між провідними державами, зокрема США, Китаєм і росією, а також війна в Україні, що суттєво впливає на міжнародну безпеку. Важливу роль відіграють і транснаціональні загрози – тероризм, організована злочинність, кіберзлочинність і дезінформація.

Окремий блок становлять кліматичні та екологічні виклики, що провокують міграцію, ресурсні кризи та гуманітарні проблеми. Значний вплив має й енергетична безпека, що залежить від глобальних ринків, санкцій та переходу до відновлюваних джерел енергії. Посилюються також міграційні та гуманітарні кризи, спричинені війнами, економічною нестабільністю та природними катастрофами.

Важливим елементом залишаються міжнародні організації (ООН, НАТО, ЄС), що забезпечують координацію зусиль у сфері безпеки, контролю над озброєннями та підтримки миру. Глобальне безпекове середовище характеризується складністю, високою динамікою та невизначеністю, що потребує інноваційних, адаптивних і скоординованих міжнародних підходів для забезпечення стабільності та безпеки.

Більшість науковців до ключових тенденцій розвитку глобального безпекового середовища відносять:

- посилення геополітичного суперництва між провідними державами (США, Китаєм, росією), а також трансформацію ролі традиційних військових альянсів і появу нових форматів співпраці;
- зростання кіберзагроз та інформаційних війн, де кібератаки на державні системи, фінансову інфраструктуру й критичні об'єкти поєднуються з масовими кампаніями дезінформації;
- трансформацію характеру воєнних конфліктів у бік гібридності, коли поєднуються військові, економічні, інформаційні та кіберзасоби впливу;
- посилення ролі міжнародних і регіональних організацій у запобіганні кризам та врегулюванні конфліктів через дипломатичні механізми;
- загострення кліматичних та екологічних викликів, що призводять до стихійного лиха, ресурсних конфліктів і потреби в міжнародній кооперації;
- ускладнення питань енергетичної безпеки на тлі конкуренції за енергоресурси та глобального енергетичного переходу;
- зростання міграційних криз і викликів соціальної інтеграції біженців;
- вплив технологічних інновацій, зокрема розвитку штучного інтелекту, квантових технологій і автономних систем;



- посилення соціальної нерівності, що може провокувати внутрішню нестабільність і протестні рухи;
- актуалізацію питань біологічної безпеки після пандемії COVID-19 та ризиків біотероризму.

Отже, глобальне безпекове середовище є складним, динамічним і нестабільним, що потребує комплексних, інноваційних та багаторівневих підходів міжнародної взаємодії для забезпечення стійкості та миру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богданович В. Ю., Ільяшов О. А., Комаров В. С., Олексіюк В. В. Підхід до оцінювання безпекового середовища в сучасних умовах ведення збройної боротьби. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2021. № 2 (72). С. 33.
2. Бочарніков В. П., Свєшніков С. В. Безпекове середовище 2030 : монографія. Київ : Майстер Книг, 2019. 76 с.
3. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
4. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Засади національної безпеки України. Київ : Інтертехнологія, 2009. 272 с.

УДК: 351.77:35.077:316.472.4

Анастасія ПУСТОВАЛОВА,

завідувачка відділення променевої діагностики
ТОВ «Медичний дім «Odrex»

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ

У сучасних умовах суспільних трансформацій система охорони здоров'я постає однією із ключових сфер реалізації державної політики. Водночас ефективність функціонування галузі значною мірою залежить від рівня довіри громадян до державних інституцій, медичних закладів та управлінських рішень. Події останніх років, пов'язані з пандемією COVID-19, воєнними викликами та реформуванням медичної системи,



актуалізували проблему інституційної довіри як одного з визначальних чинників ефективного публічного управління охороною здоров'я.

Інституційна довіра постає важливим соціальним ресурсом, що забезпечує легітимність влади, сприяє громадянській активності та підвищує результативність управлінських рішень. Водночас її дефіцит може призводити до зниження ефективності державного управління, посилення соціальної напруги та гальмування реформаторських процесів [2].

Криза інституційної довіри проявляється в зростанні суспільного скептицизму щодо діяльності органів влади, сумнівах у справедливості розподілу ресурсів, якості медичних послуг та результативності реформ у сфері охорони здоров'я. Водночас, вона є багатофакторним явищем, що формується під впливом комплексу об'єктивних і суб'єктивних чинників. До основних причин її виникнення належать недостатня прозорість діяльності органів державної влади та закладів охорони здоров'я, корупційні ризики, низький рівень комунікації між державою, медичною спільнотою та громадянами, невідповідність очікувань населення фактичним результатам державної політики у сфері охорони здоров'я, а також поширення дезінформації та інформаційних маніпуляцій.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах воєнних загроз, економічної нестабільності та динамічних соціальних трансформацій. За таких обставин громадяни очікують від державних інституцій оперативного реагування на виклики, ефективного управління ресурсами системи охорони здоров'я, забезпечення доступності медичної допомоги та високого рівня відповідальності під час ухвалення управлінських рішень. Нездатність органів влади та профільних інституцій своєчасно й ефективно реагувати на кризові ситуації негативно впливає на рівень громадської довіри та знижує готовність населення підтримувати державні ініціативи у сфері громадського здоров'я.

Водночас розвиток демократичних інститутів і модернізація системи охорони здоров'я потребують постійного вдосконалення механізмів взаємодії між владою, медичними установами та громадянським суспільством. Сучасна практика публічного управління дедалі більше ґрунтується на принципах партнерства, відкритості, підзвітності та спільної відповідальності за формування й реалізацію політики у сфері охорони здоров'я. За таких умов особливого значення набуває пошук стратегічних орієнтирів розвитку механізмів публічного управління, спрямованих на відновлення та зміцнення інституційної довіри, підвищення ефективності



управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я, оскільки рівень взаємної довіри між державою та громадянами є визначальним чинником успішності реформ у галузі.

Охорона здоров'я є соціально чутливою сферою, де рівень довіри громадян безпосередньо впливає на результати державної політики. Недостатня довіра до медичних інституцій може призводити до низької прихильності населення до профілактичних програм, вакцинації, електронних медичних сервісів та інших інструментів державного регулювання [1].

Серед основних причин кризи довіри в системі охорони здоров'я можна виокремити недостатню прозорість управлінських процесів, нерівномірний доступ до медичних послуг, дефіцит комунікації між органами влади та громадськістю, а також вплив дезінформації щодо медичних реформ і діяльності закладів охорони здоров'я.

Крім того, в умовах воєнного стану та економічної нестабільності підвищуються вимоги суспільства до ефективності державного управління галуззю. Населення очікує оперативного реагування на кризові ситуації, доступності медичної допомоги та прозорого використання бюджетних ресурсів.

Криза інституційної довіри суттєво впливає на ефективність публічного управління у сфері охорони здоров'я та потребує комплексних заходів реагування. Відновлення довіри громадян до державних і медичних інституцій можливе шляхом реалізації стратегічних орієнтирів, що базуються на принципах відкритості, цифровізації, підзвітності, професіоналізації та громадської участі.

Так, *першим* напрямом є забезпечення прозорості та підзвітності управлінських процесів. Відкритість інформації щодо фінансування медичних програм, закупівель лікарських засобів та результатів діяльності закладів охорони здоров'я сприяє зміцненню суспільної довіри та зменшенню корупційних ризиків.

Другим важливим напрямом постає цифровізація системи охорони здоров'я. Розвиток електронної системи охорони здоров'я (eHealth), електронних медичних записів, телемедицини та цифрових сервісів дозволяє підвищити доступність медичної допомоги, поліпшити якість управлінських рішень і забезпечити прозорість взаємодії між пацієнтами, медичними працівниками та державою.



Третім напрямом є посилення участі громадськості у формуванні політики охорони здоров'я. Залучення пацієнтських організацій, професійних медичних асоціацій та громадських об'єднань до процесу ухвалення рішень сприяє врахуванню суспільних потреб та підвищує легітимність управлінських рішень.

Четвертим напрямом є розвиток кадрового потенціалу системи охорони здоров'я. Підвищення професійної компетентності управлінців і медичних працівників, розвиток лідерських навичок та впровадження сучасних управлінських підходів створюють умови для ефективного функціонування галузі.

П'ятим напрямом постає вдосконалення комунікаційної політики держави у сфері охорони здоров'я. Регулярне інформування населення про результати реформ, механізми отримання медичних послуг та заходи щодо захисту громадського здоров'я сприяє формуванню довіри та підвищує рівень соціальної відповідальності громадян.

Шостим напрямом є забезпечення системності та узгодженості управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. Реалізація державної політики потребує комплексного підходу, що передбачає координацію діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, медичних установ, громадських організацій та міжнародних партнерів. Системність управління сприяє ефективному використанню ресурсів, узгодженню стратегічних цілей та підвищенню результативності реформ у галузі.

Сьомим напрямом постає розвиток інноваційності в системі охорони здоров'я. Запровадження сучасних цифрових технологій, інструментів штучного інтелекту, аналітичних систем підтримки управлінських рішень, нових організаційних моделей надання медичної допомоги та інноваційних механізмів фінансування сприяє підвищенню ефективності функціонування галузі, її адаптивності до кризових викликів та поліпшенню якості медичних послуг.

Восьмим стратегічним орієнтиром є забезпечення інклюзивності управлінських процесів у сфері охорони здоров'я. Ідеться про створення рівних можливостей доступу до медичних послуг для всіх категорій населення незалежно від віку, місця проживання, соціального статусу чи фізичних можливостей. Інклюзивний підхід також передбачає широке залучення громадян, пацієнтських спільнот та представників вразливих



груп до формування та реалізації політики охорони здоров'я, що сприяє підвищенню суспільної довіри та легітимності управлінських рішень.

Зазначені стратегічні орієнтири мають комплексний та взаємодоповнювальний характер, оскільки їх реалізацію спрямовано не лише на вдосконалення окремих елементів системи охорони здоров'я, а й на формування нової моделі публічного управління, заснованої на довірі, партнерстві та орієнтації на потреби громадян. Комплексна реалізація зазначених стратегічних орієнтирів дозволить забезпечити баланс між державними інтересами та суспільними очікуваннями, підвищити легітимність управлінських рішень, зміцнити інституційну довіру та створити умови для довгострокового розвитку системи охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галай В. О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. №6. С. 189–194.
2. Симисенко І. Інституційна довіра як чинник впливу на трансформацію політичної участі в сучасній Україні. *Політикус : наук. журнал*. 2025. № 2. С. 132-137.



УДК 355.45:351.86:327.8(477)

Євген РОМАНЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор,
начальник науково-дослідного управління воєнно-історичних
досліджень і стратегічного аналізу,
Центральний науково-дослідний інститут
Збройних сил України,
м. Київ, Україна

Володимир ГУРКОВСЬКИЙ,

доктор наук з державного управління, професор,
Центральний науково-дослідний інститут
Збройних сил України,
м. Київ, Україна

Сергій ІЛЬНИЦЬКИЙ,

старший науковий співробітник,
Центральний науково-дослідний інститут
Збройних сил України,
м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КОГНІТИВНОЇ АГРЕСІЇ: РОЗБУДОВА ІНСТИТУЦІЙНОГО ІМУНІТЕТУ ДЕРЖАВИ

Вступ. Сучасне глобальне безпекове середовище характеризується переходом до стану перманентного інформаційно-психологічного протистояння, де когнітивний домен офіційно визнано шостим театром воєнних дій. Якісний стрибок у технологіях штучного інтелекту, масове продукування дезінформації та проведення комплексних ментальних операцій агресора спрямовано на дестrukцію системи державного управління України. За таких умов традиційні реактивні інструменти інформаційної безпеки вичерпують свій потенціал, що актуалізує потребу в докорінній трансформації публічного адміністрування та формуванні ешелонованого інституційного імунітету держави.

Постановка проблеми. Об'єктом когнітивної агресії росії проти України є не просто інформаційні потоки, а процеси формування



суспільного знання, ухвалення управлінських рішень та національна ідентичність. Брак єдиної концептуально-доктринальної рамки когнітивної безпеки в системі органів публічної влади знижує резистивність державних інституцій. Гострою є потреба в створенні проактивної системи захисту, що здатна діяти на випередження (пре-банкінг) та забезпечувати сталість державотворчих процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика протидії дезінформації та вивчення когнітивної зброї має глибоке теоретичне підґрунтя в сучасній безпековій науці. Концептуальні основи функціонування когнітивного домену як простору воєнних дій розкриваються у працях К. Старберд, яка аналізує кіберсоціальну динаміку поширення чуток і скоординовані кампанії маніпулювання масовою свідомістю [6]. Механізми російської пропаганди детально досліджені К. Полом та М. Меттьюсом, які ввели до наукового обігу модель «інформаційного потоку брехні», охарактеризовану високою інтенсивністю, багатоканальністю та тотальним ігноруванням об'єктивної реальності кремлем [2].

Особливе значення для розбудови інституційного захисту мають праці З. Гершберга та С. Іллінга, які досліджують «парадокс демократії», коли відкритість медіапростору та свобода слова використовуються авторитарними режимами для руйнування демократичних інститутів зсередини за допомогою токсичного переконання [1]. Питання інформаційного занепаду та його руйнівного впливу на національну безпеку висвітлено у працях Х. Вільямс та К. МакКаллок [7]. Методологічні аспекти кібернетичного протистояння та активних заходів розглядаються в роботах Т. Ріда [3; 4], а правові межі застосування інструментів кібероперацій у контексті міжнародного права кодифіковано в Талліннському керівництві під редакцією М. Шмітта [5]. Проте механізми адаптації саме вітчизняного публічного управління до викликів шостого театру воєнних дій у ситуації екзистенційної війни потребують системного оформлення у вигляді державної доктрини.

Основний матеріал дослідження. Когнітивна агресія росії проти України розгортається як скоординована стратегія руйнування «конституції знань» – соціально легітимізованих каналів верифікації інформації (наука, медіа, державні інститути). Організуючи операції впливу, кремль прагне викликати ерозію довіри всередині суспільства та паралізувати роботу управлінських структур.



Трансформація публічного управління як відповідь на ці загрози має відбуватися за логікою формування **інституційного імунітету**, що передбачає перехід від «гасіння пожеж» (спростування фейків, реактивного дебанкінгу) до створення довгострокової стійкості через такі механізми державної політики:

Запровадження стратегії пре-банкінгу. Державне адміністрування у сфері безпеки повинно фокусуватися на превентивному психологічному «щепленні» суспільства та державних службовців. Це передбачає завчасне розкриття маніпулятивних технік, які застосовує рф, що знижує їх ефективність у момент реального медійного удару.

Інституціоналізація когнітивної безпеки. Потрібно інтегрувати функції захисту ментального простору до загальної архітектури національної безпеки, чітко розмежувавши повноваження органів публічної влади, сектору безпеки та оборони та інститутів цивільного суспільства.

Захист процесів ухвалення рішень (безпека ухвалення рішень). Забезпечення когнітивного суверенітету державних службовців через впровадження жорстких протоколів перевірки інформації, протидії штучному інтелекту та усунення когнітивних упереджень під час підготовки стратегічних рішень.

Побудова державно-приватного безпекового екосередовища. Спроможність державних інституцій самотійно протистояти загрозам шостого театру воєнних дій є обмеженою. Потрібна нормативно-правова база для залучення аналітичних центрів, OSINT-спільнот та IT-сектору до спільного моніторингу та нейтралізації когнітивних загроз під егідою держави.

Важливим безпековим завданням для публічного управління є утримання крихкого балансу: захист когнітивного суверенітету та інституційної стійкості держави не повинен призводити до авторитаризму чи обмеження фундаментальних демократичних свобод. Інституційний імунітет має спиратися на прозорість, підзвітність влади та відновлення суспільної довіри як ключового резистивного капіталу.

Висновки. Розгортання воєнних дій у шостому (когнітивному) домені вимагає якісно нової моделі публічного управління в Україні. Формування інституційного імунітету на основі проактивних інструментів захисту знань, пре-банкінгу та міжсекторальної взаємодії є базовою передумовою для нейтралізації гібридного впливу рф. Першочерговим кроком у цьому



напрямі має стати розроблення та законодавче затвердження Доктрини когнітивної безпеки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ophir Y. [Review of the book *The paradox of democracy: Free speech, open media, and perilous persuasion*, by Z. Gershberg & S. Illing]. *International Journal of Communication*. 2023. Vol. 17. P. 338–341.
2. The Russian “firehose of falsehood” RAND Corporation, 2016. 16 p.
3. Rid T. *Cyber war will not take place*. Oxford: Oxford University Press, 2013. 218 p.
4. Rid T. *Active measures: The secret history of disinformation and political warfare*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2020. 528 p.
5. Schmitt M. N. (Ed.). *Tallinn manual 2.0 on the international law applicable to cyber operations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. 598 p.
6. Starbird K. Disinformation’s spread: bots, trolls and all of us. *Nature*. 2019. Vol. 571. P. 321–322.
7. Williams H. J., McCulloch C. *Truth decay and national security: Intersections, insights, and questions for further study*. RAND Corporation, 2023. 42 p.
8. Vosoughi S., Roy D., Aral S. The spread of true and false news online. *Science*. 2018. Vol. 359, Issue 6380. P. 1146–1151.

УДК 351:339.9(477)

Микола РУСИНЮК,

кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У контексті динамічних змін та безпрецедентної інтенсифікації геополітичних загроз особливої актуальності набуває дослідження механізмів формування національної стійкості як фундаментального



складника системи безпеки держави. Сучасні безпекові виклики, що мають комплексний, гібридний асиметричний характер, вимагають не лише консолідації зусиль органів публічної влади, а й розбудови ефективного партнерства між владою і громадянським суспільством. Життєздатність країни в таких умовах безпосередньо залежить від її здатності оперативно адаптуватися до кризових явищ, мінімізувати потенційні втрати, забезпечувати неперервність функціонування та швидко відновлювати функціональну цілісність ключових сфер життєдіяльності.

Суть стійкості полягає в спроможності суспільства в партнерстві з владою долати різного спрямування кризи та конфлікти з мінімальними втратами та можливістю швидкого відновлення. Стійкість пов'язано з суспільною довірою та спроможністю до самоорганізації [4, с. 68].

У наукових підходах національна стійкість розглядається у двох вимірах: по-перше, як комплексна інтегрована здатність держави та суспільства, що стратегічно організована системою публічного управління, ефективно протистояти кризовим явищам і загрозам, оперативно адаптуватися та швидко відновлювати функціональну цілісність основних сфер, забезпечуючи при цьому неперервність їх діяльності. По-друге, вона постає механізмом, що визначає операційну ефективність виживання та відновлення держави в кризових ситуаціях, що передбачає імплементацію інституціоналізованої взаємодії між суб'єктами публічного управління, приватного сектору та громадянського суспільства [7, с. 50].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що національна стійкість – це комплексне поняття, яке інтегрує безпекові аспекти, урахування ризиків, ефективне подолання та загалом оптимальне розв'язання проблем економічного, екологічного, культурного, політичного та соціального спрямування. Безперечним є той факт, що національна стійкість у воєнний та повоєнний період вирізнятиметься, однак спільним є оптимальний розвиток суспільства та держави і безпека на всіх рівнях [3].

Зі свого боку, дослідження сучасного вітчизняного досвіду доводить, що національна стійкість держави характеризується трьома ключовими можливостями: безперебійно функціонувати, адаптуватися до негативних впливів та змін умов; витримувати неочікувані удари; швидко відновлюватися після руйнівних наслідків явищ чи дій будь-якого характеру до бажаного балансу [5, с. 15]. Проте в умовах повномасштабного вторгнення РФ вразливою сферою національної стійкості постає соціальна згуртованість, оскільки значна частина українців були вимушені виїхати за



кордон, інші перебувають в умовах тимчасової окупації, а деякі примусово депортовані агресором.

Національна та регіональна безпека України в умовах збройної агресії потребують комплексного й системного підходу, що поєднує конституційно-правові, інституційні та стратегічні механізми. Інтеграція категорій цивілізаційної безпеки, державної цілісності та інституційної резильєнтності створює концептуальний базис для адаптивних моделей регіонального розвитку, спроможних забезпечувати баланс між безпековими потребами, соціально-економічним розвитком територій, дотриманням прав людини [1, с. 103].

Стійкість та повноцінна організація відповідних рівнів, сегментів та блоків ефективної тотальної оборони в кожному регіоні й у кожній територіальній громаді повинна передбачати: 1) відповідну ідеологію; 2) індивідуальну та суспільну мораль, 3) ресурси (у тому числі фінансові та правові); 4) відповідальність і повноваження. Відповідальність та взаємний контроль особливо має стосуватися таких суб'єктів публічного управління, як органи управління територіальними громадами й регіональні органи публічного управління; Кабінет Міністрів України; Президент України [6].

Зміцнення національної стійкості України потребує комплексного поєднання стратегічних комунікацій, правових гарантій, інституційних реформ і міжнародної інтеграції, що сукупно формують базис задля дієвого протистояння багатовимірним сучасним викликам [2, с. 286].

Отже, розбудова національної стійкості в умовах сучасних безпекових викликів є багаторівневим процесом, що вимагає переосмислення традиційних підходів до державного управління та безпекової політики. Стійкість держави не може забезпечена бути виключно методами адміністративного характеру; її наріжним каменем постає синергетична взаємодія та партнерство між державним інституціями та громадянським суспільством, що ґрунтується на високому рівні взаємної довіри та здатності до самоорганізації. Комплексний підхід відносно розуміння стійкості – як у вимірі стратегічної адаптивності системи публічного управління, так й у вимірі збереження функціональної цілісності основних сфер – дозволяє сформувати ефективний антикризовий механізм. Утілення зазначених заходів до практичної площини є критично важливим щодо забезпечення неперервності життєдіяльності держави, мінімізації втрат від гібридних загроз та гарантування швидкого і повноцінного повоєнного відновлення України.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волощук О. Т. Національна та регіональна безпека України в умовах збройної агресії: проблеми та правові механізми забезпечення регіонального розвитку в контексті антропоцентризму. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки»*. № 1 (95). 2026. С. 99-104.
2. Запорожець Т. В. Загрози національній стійкості та інструменти їх протидії в умовах сучасних викликів безпеки. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 39. 2025. С. 276–288. DOI: 10.52058/2786-6300-2025-9(39)-276-288.
3. Любчук В. В., Опейда Л. М. Соціально-політичні аспекти національної стійкості як складової частини національної безпеки. *Acta securitatae volynienses*. № 6. 2025. С. 57-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-9385/2025-6-7>
4. Назаров М. С. Національна стійкість України: від концептуальних засад до практичної реалізації. *Науковий журнал «Політикус»*. Вип. 2. 2020. С. 64-69. DOI <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-64-69>
5. Уманців Ю., Шкуропадська Д. Національна стійкість України в умовах воєнного стану. *Scientia fructuosa*. Т. 151. № 5. 2023. С. 4–19. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)01).
6. Черленяк І., Токар М. Системні загрози для безпеки, стійкості та виживання країни в умовах російсько-української війни. *Збірник наукових праць*. Вип. 2 (33). 2024. С. 19-38. DOI: 10.24144/2078-1431.2024.2(33).19–38
7. Чуб І. В. Концептуалізація категорії «національна стійкість» у публічному управлінні. *Публічне урядування*. Вип. 3 (44). 2025. С. 43-53.



УДК 351:339.9(477)

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
провідний науковий співробітник,
Київський національний економічний університет,
ім. Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

МІЖНАРОДНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Сучасна архітектура глобальної безпеки знаменується високим ступенем турбулентності та появи багатовекторних загроз, що постійно еволюціонують, вимагаючи від держави переходу до проактивних моделей захисту. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження глобальних трендів та міжнародних інструментів забезпечення національної стійкості, що формують підґрунтя для життєздатності держаних інституцій та суспільства [1-2]. Забезпечення стійкості в умовах сучасних безпекових викликів стає засадничим принципом не лише національної безпеки, а й колективної оборони в межах багатостороннього співробітництва. Аналіз релевантного досвіду країн ЄС та НАТО дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні механізми адаптації безпекових систем, виокремити стратегічні орієнтири для зміцнення оборонно-промислового потенціалу та провадження перевірених алгоритмів нівелювання гібридних викликів.

Інтеграція до євроатлантичних та європейських інституцій є багатовимірним процесом, що охоплює політичну, економічну та безпекову сфери. Кожна держава долає цей шлях унікально, з огляду на специфіку геополітичного середовища, національні інтереси та рівень зовнішніх загроз. Узагальнення ретроспективного досвіду країн-членів НАТО та ЄС є визначальним для розроблення адаптивних механізмів інтеграційної стратегії України.

Аналізуючи міжнародний інструментарій, доцільно зазначити, що основоположними компонентами системи колективної безпеки НАТО є норма статті 3 Вашингтонського договору. У сучасних умовах стратегічної



нестабільності зміст цієї норми трансформувався у вимогу відносно формування високого рівня цивільної готовості. Відповідно, Варшавське зобов'язання щодо стійкості 2016 року детермінувало стійкість як невід'ємний елемент стратегії стримування та оборони. Це передбачає зміщення акцентів з винятково військових аспектів на консолідацію зусиль державного та приватного секторів задля неперервного функціонування критично важливих сервісів у кризових ситуаціях.

2025 року провідні країни та альянси продовжували посилювати заходи зі зміцнення безпеки та стійкості, підтвердження означеного зумовлено ухваленням низки політичних рішень і актів. Текстовий аналіз продемонстрував ключові тренди, зокрема:

- трансформація від фрагментарного реагування на виклики, загрози й ризики до комплексної підготовки та стратегічного передбачення. Прослідковується інституціоналізація стратегічного планування та вибудовування стратегій стійкості;

- нарощування міжнародного, міжсекторального та міжгалузевого співробітництва задля нарощування потенціалу стійкості, утілення проактивного підходу щодо забезпечення національної і колективної безпеки та стійкості;

- ключовий акцент зміщено на захист критично важливих об'єктів та інфраструктури у сферах транспорту, енергетики, постачання продовольства й води, зокрема й цифрових мереж та фінансів;

- впровадження загальносуспільного підходу щодо нарощування громадської, місцевої та організаційної стійкості та спроможності, що включає консолідацію стійкості громад, готовності системи охорони здоров'я та долучення громадянського суспільства;

- стратегії адаптації щодо зміни клімату постають елементом політики у сфері забезпечення стійкості ЄС та країн-членів;

- пріоретизація освітнього та кадрового сегментів: імплементація та масштабування профільних навчальних курсів із проблематики стійкості; розбудова фахових спроможностей у відповідній галузі.

Компаративний аналіз міжнародних практик свідчить, що в державах НАТО та ЄС механізми забезпечення безпеки з інтенсивністю, що зростає, інтегруються довкола концепції національної стійкості. Зокрема, у НАТО щодо цього концептуалізовано граничні параметри до стійкості, які включають неперервність роботи органів публічної влади, стійкість енергетики, систем зв'язку, транспортних коридорів,



продовольчого/водного забезпечення, а також механізми цивільної підтримки військових операцій. Щодо ЄС, то «Стратегічний компас» окреслює алгоритми дій щодо посилення оборонних спроможностей, інтенсифікації партнерської взаємодії, модернізація механізмів суспільної участі в системі антикризового управління, захисту критичної інфраструктури, кібербезпеки, а також стійкості до гібридних загроз. Документальна база ОЕСР акцентує увагу на доцільності формування гнучких систем державного управління, спроможних оперативно адаптуватися до системних ризиків, зокрема пандемії, зміну клімату, кіберзагрози й енергетичні шоки.

Фундаментом стійкості ЄС постає здатність його інституційної структури та країн-членів ефективно протидіяти зовнішнім загрозам, гнучко пристосовуватися до динамічних трансформацій безпекового середовища, забезпечуючи при цьому стабільність функціонування та оперативного відновлення внутрішнього балансу. У цьому аспекті особливої ваги набуває досвід України, де поєднання професіоналізму та розвиненого громадянського суспільства роблять нашу державу важливою компонентою європейської безпекової системи.

Аналіз розвинених міжнародних систем демонструє, що ефективність безпекових механізмів базується на сталості правового поля, чіткому розмежуванні компетенцій та розвиненій інфраструктурі антикризового управління. Водночас вітчизняна практика, попри активну модернізацію законодавства та формування засад національної стійкості, свідчить про розрізненість стратегічного планування, диспропорції щодо спроможності владних інституцій та асиметрією впровадження нормативних приписів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Запорожець Т. В. Загрози національній стійкості та інструменти їх протидії в умовах сучасних викликів безпеки. Актуальні питання у сучасній науці. № 39. 2025. С. 276–288. DOI: 10.52058/2786-6300-2025-9(39)-276-288.
3. Чуб І. В. Концептуалізація категорії «національна стійкість» у публічному управлінні. Публічне урядування. Вип. 3 (44). 2025. С. 43-53.



УДК 351.751(477)

Кирило СИДОРЧУК,

старший викладач Києво-Могилянської школи врядування
імені Андрія Мелешевича,
аспірант третього року навчання,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повномасштабна війна не лише дестабілізувала функціонування системи освіти, а й трансформувала її суспільну роль. На сучасному етапі освітня система України має одночасно гарантувати безпеку учасників освітнього процесу, забезпечувати психосоціальну підтримку, компенсувати навчальні втрати, підтримувати зв'язок учнів із державою та протидіяти дезінформаційним загрозам і ворожим наративам. За даними ЮНІСЕФ, на початок 2025/26 навчального року 4,6 млн українських дітей продовжували навчання в умовах значних інституційних та безпекових бар'єрів; понад третину учнів наприкінці 2024/25 навчального року не мали змоги навчатися очно, а 11% здобували освіту винятково в дистанційному форматі [1]. У звіті Світового банку RDNA4 (Четверта швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення) зафіксовано, що сфера освіти ввійшла до переліку найбільш постраждалих секторів, а *«економічні потреби у відновленні та відбудові інфраструктури для забезпечення якісного очного навчання становлять 32,9 млрд дол. США на період 2025-2035 років»* [2, с. 99]. Отже, наявна криза не обмежується дефіцитом надання освітніх послуг, а є системним викликом для національної стійкості в умовах війни та повоєнної трансформації.

Правові підстави для реконцептуалізації цієї ролі закладено в українському законодавстві, хоча їх потенціал залишається реалізованим не повною мірою. Закон України «Про освіту» в статті 12 закріплює критичне та системне мислення як наскрізне вміння, спільне для всіх ключових компетентностей [3]. Оновлена Концепція розвитку громадянської освіти безпосередньо визначає ціннісними орієнтирами громадянської освіти активну життєву позицію, істину, правдивість, критичне мислення,



взаємоповагу та права людини [4]. У Стратегії інформаційної безпеки інформаційну безпеку України визначено як *«складову частину національної безпеки України, стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу, інших життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави»*, що також охоплює забезпечення прав людини на інформацію та протидію негативним інформаційним впливам, дезінформації, деструктивній пропаганді й іншим інформаційним операціям [5]. Системний аналіз цих документів дає змогу дійти висновку: інформаційна безпека є органічним складником освітньої політики, що реалізується не як цензурний механізм, а як стратегія розвитку здатності громадян критично орієнтуватися в інформаційному середовищі із збереженням демократичних стандартів. Водночас наявність нормативного закріплення не гарантує їх автоматичного впровадження; саме цей розрив між декларативним текстом та управлінською практикою становить центральну проблему дослідження.

Принципово важливо не звужувати критичне мислення винятково до перевірки фактів на достовірність. У класичному підході П. Фасіоне критичне мислення охоплює шість когнітивних навичок: інтерпретацію, аналіз, оцінювання, формулювання умовиводів, пояснення та саморегуляцію [6, с. 12]. ЮНЕСКО розглядає медіа- та інформаційну грамотність як систему компетентностей, що дає змогу безпечно орієнтуватися в цифровому середовищі і будувати довіру до інформаційної екосистеми [7, с. 6, 9]. Рада Європи в Рамці компетентностей для культури демократії пов'язує критичне мислення з демократичними цінностями і здатністю жити разом у різноманітному суспільстві [8, с. 14, 21]. Отже, у контексті освітньої політики критичне мислення варто трактувати як когнітивну, етичну і громадянську здатність відрізняти аргумент від маніпуляції, судження від пропаганди, а національну пам'ять від міфологізації.

Український контекст надає цим викликам особливої гостроти. Російська агресія супроводжується не тільки руйнуванням освітньої інфраструктури, а й систематичними інформаційно-психологічними операціями, спробами нав'язування колоніальних історичних міфів, делегітимації української державності та розриву освітнього зв'язку дітей з Україною. Для дітей і молоді з тимчасово окупованих територій, внутрішньо переміщених осіб та українців за кордоном проблема не вичерпується технічним доступом до уроків. Ідеться також про підтримання



сталого освітнього зв'язку з Україною, довіри до українських освітніх інституцій, української мови навчання та відчуття належності до українського громадянського простору.

Україна вже нині здійснює кроки в напрямку розв'язання цих завдань, проте вони потребують вищого рівня системності. Міністерство освіти і науки України підтримує програму «Вивчай та розрізняй» (спільно з Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів – IREX), спрямовану на розвиток інфомедійної грамотності, та популяризує курс «Very Verified 2.0: онлайн-курс із медіаграмотності» як інструмент протидії дезінформації⁹[9]. Модельні програми з громадянської освіти містять теми медіаграмотності, протидії пропаганді та безпечної поведінки в цифровому середовищі; нові програмні рішення для дітей з ТОТ і порядок визнання результатів їхнього навчання свідчать про перехід від екстреного реагування до системної освітньої реінтеграції. Проте невирішеним залишається питання: чи стануть ці ініціативи наскрізним принципом усього освітнього врядування, чи збережуть статус периферійних програм? Визначення цієї стратегії є ключовим управлінським завданням повоєнного відновлення.

Компаративний аналіз досвіду іноземних держав містить як застереження, так і корисні моделі. Зокрема, досвід Боснії і Герцеговини після Дейтонських угод наочно демонструє: *«освітня сегрегація сприяє формуванню паралельних соціальних реальностей, у яких представники різних етнічних груп мають мінімальні можливості для взаємодії, розвитку емпатії та критичного осмислення альтернативних точок зору»*[10, с. 136]. Проте й протилежна стратегія також не вирішує проблеми: як зазначають дослідники, в Руанді між офіційними цілями примирення та фактичним змістом державних навчальних програм існує колізія – централізована «єдино правильна» версія минулого може блокувати діалог, потрібний для постгеноцидного суспільства [11, с. 1-2]. Північна Ірландія через модель «спільної освіти» намагалася не ліквідувати розбіжності адміністративним шляхом, а створювати простори для навчальної взаємодії між дітьми з різних спільнот [12, с. 3].

Жоден із цих прикладів не варто цілковито ототожнювати з досвідом України. Проте всі вони вказують на одну закономірність: освіта може або сприяти примиренню й демократичній стійкості, або, навпаки, відтворювати конфліктні наративи, якщо вона не спирається на критичне мислення, права людини, відкритий діалог і бажання працювати зі складним минулим.



Виходячи із наведеного, на думку автора, критичне мислення має бути інституціоналізоване як наскрізний (горизонтальний) принцип освітнього врядування України, а не залишатися предметом окремих курсів чи локальних програм. Це передбачає його інтеграцію до державних стандартів, програми підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, зміст підручників, цифрові освітні платформи, програми для дітей з тимчасово окупованих територій України, внутрішньо переміщених осіб, громадян України за кордоном, а також у систему міжвідомчої координації. Оновлені 2026 року настанови Європейської Комісії для вчителів, що враховують роль генеративного ШІ та соціальних мереж у поширенні дезінформації, наголошують саме на системності такого підходу: від роботи в класі й розвитку цифрової грамотності учнів до рекомендацій для керівників шкіл та розробників освітньої політики [13, с. 6, 8, 32].

Якщо процес повоєнної трансформації освіти обмежиться відновленням інфраструктури й технічного доступу до навчання, він залишиться незавершеним. У цьому процесі критичне мислення потрібне не лише для боротьби з дезінформацією, а й для суспільного осмислення травматичного минулого, деконструкції мови ненависті та відновлення довіри до демократичних інституцій. А отже, інформаційна безпека в системі освіти повинна базуватися не на обмеженні свободи думки, а на розвитку зрілої громадянської суб'єктності, що становить її принципову відмінність від моделей безпеки в авторитарних політико-правових режимах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЮНІСЕФ. 4,6 мільйона дітей в Україні стикаються з перешкодами в здобутті освіти напередодні четвертого навчального року в умовах війни. ЮНІСЕФ Україна. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/back-to-school> (дата публікації: 01.09.2025; дата звернення: 27.05.2026).

2. World Bank ; Government of Ukraine ; European Union ; United Nations. Ukraine – Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 [Electronic resource]. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099052925103531065> (дата звернення: 27.05.2026).



3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 27.05.2026).
4. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.10.2018 № 710-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80> (дата звернення: 27.05.2026).
5. Стратегія інформаційної безпеки : затверджена Указом Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41397> (дата звернення: 27.05.2026).
6. Facione P. A. Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction [Electronic resource]. Millbrae : California Academic Press, 1990. (ERIC Doc. No. ED315423). URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED315423.pdf> (дата звернення: 27.05.2026).
7. Think Critically, Click Wisely: UNESCO Media and Information Literacy Curriculum [Electronic resource]. Paris : UNESCO, 2023. URL: https://www.unesco.org/mil4teachers/sites/default/files/medias/fichiers/2023/10/Part_1_CI%20MIL_CURRICULUM.pdf (дата звернення: 27.05.2026).
8. Reference Framework of Competences for Democratic Culture [Electronic resource]. Strasbourg : Council of Europe, 2018. URL: <https://rm.coe.int/rfcdc-eng-review/1680b6cbfd> (дата звернення: 27.05.2026).
9. Програма «Вивчай та розрізняй: інфомедійна грамотність». Міністерство освіти і науки України. Б. р. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/mizhnarodna-spivpratsya-2/spivpratsya-z-mizhnarodnimi-organizatsiyami/rada-mizhnarodnikh-naukovikh-doslidzhen-ta-obminiv-irex/programa-vivchay-ta-rozriznyay-infomediyna-gramotnist> (дата звернення: 27.05.2026).
10. Сидорчук К. Г. Інституційна фрагментація освітнього простору в Боснії та Герцеговині: виклики для постконфліктного суспільства. Російська війна проти України: трансформації соціальних інституцій та практик : зб. тез доп. 2-ї наук.-практ. конф. (29–31 жовт. 2025 р., м. Київ). Київ : НаУКМА, 2025. С. 135–139. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f12b4ea-cfc4-4e2b-916c-70c4c6a54f51/content#page=135> (дата звернення: 27.05.2026).
11. Thomas P., Skinstad van der Kooij K. The history syllabus in post-genocide Rwanda: implications for teacher education. *Cogent Education*. 2018.



Vol. 5, № 1. Article 1541495. DOI:
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1541495>.

12. Shared Education – Impact Evaluation: Key Findings [Electronic resource] / Northern Ireland Assembly ; PEACE IV Programme. Belfast, 2024. URL:

<https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/41733/1/2024%20ASE%20Report%20to%20Assembly%20%2801%2005%2024%29.pdf> (дата звернення: 27.05.2026).

13. European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Guidelines for teachers and educators on tackling disinformation and promoting digital literacy through education and training. Revised edition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026.

DOI: 10.2766/5220136. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60fddd7a-17dc-11f1-8870-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 27.05.2026).

УДК: 328.123:352/354

Вікторія СИЧОВА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри світової політики,
дипломатії та туристичного бізнесу,
Харківський національний
університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІНСТИТУТ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ОПОЗИЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Запровадження правового режиму воєнного стану у зв'язку з широкомасштабним російським вторгненням в Україну призвело до вимушеної закритості в роботі парламенту. Перебудова роботи Верховної Ради України через виклики безпекового, політичного та технічно-адміністративного характеру зумовила виникнення феномену «воєнного парламентаризму» [1]. На пресконференції 2023 року Президент України Володимир Зеленський, характеризуючи систему влади воєнного часу в Україні як владу «його команди з 5-6 менеджерів» [4], по суті засвідчив зменшення функції контролю не лише парламенту, а й парламентської



опозиції в системі державного управління. Звітування Кабінету Міністрів України про 100 днів його роботи Президенту України (28.10.2025 року), а не парламенту [5], підтверджує зменшення суб'єктності парламенту.

Євроінтеграційний поступ України вимагає підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України. Ще 17 березня 2016 року Верховна Рада України ухвалила Постанову № 1035-VIII, у якій зазначалося про потребу якнайшвидшого врегулювання статусу парламентської опозиції. Інституціоналізація парламентської опозиції стала в порядку денному Верховної Ради України у вересні 2025 року, коли було внесено до парламенту допрацьовані законопроекти «Про парламентську опозицію» (№ 1211 О.Пузанова та №1211-1 А. Яценка, відхилені 2019 року, ухвалені в грудні 2024 року за основу). Вищезазначене свідчить про актуалізацію дослідження місця інституту парламентської опозиції в системі державного управління в Україні.

На початку повномасштабного російського вторгнення в Україну 2022 року посилилася тенденція централізації влади, установилася де-факто президентська республіка. Через об'єктивні причини було створено обласні військові адміністрації та військові місцеві адміністрації на деокупованих територіях. Система державного управління характеризувалася такими ознаками: некомпетентністю нової політико-управлінської еліти у сфері державного управління; збільшенням повноважень Офісу Президента України та його керівника; зменшенням центрів ухвалення управлінських рішень до кола 5-6 менеджерів на чолі з Президентом України; формуванням керованої монокоаліції депутатів у парламенті; швидкою деінституціоналізацією парламенту; послабленням керованості держави; сплеском корупції.

Попри згуртування парламентської опозиції та парламентської монокоаліції при ухваленні законів задля стійкості держави, забезпечення опору російському агресору впродовж 24.02.2022 – початком 2023 років, заяви Президента про об'єднання зусиль усіх політичних сил в умовах воєнного стану, влада продовжувала ставитись до опозиції як до «ворога». Про це свідчить і запровадження контролю над інформаційною сферою: без офіційного рішення суду чи регуляторних органів було відключено з цифрового ефіру три опозиційні телеканали: «Еспресо», «Прямий» та «5 канал».

29 травня 2022 р. влада заблокувала участь очільника опозиційної парламентської фракції «Європейська солідарність» П. Порошенка в роботі



Парламентської асамблеї НАТО у Вільнюсі. У коментарі Прямому каналу депутат Європейського парламенту від Німеччини, доповідач по Україні М. Галер сказав, що «заборона на виїзд для п'ятого Президента Петра Порошенка псує імідж України» [2]. Раніше в мережі X старший науковий співробітник Атлантичної Ради А. Аслунд звертався до української влади з попередженням про те, що НАТО може розцінити блокування участі п'ятого Президента в ПА НАТО як недостатню демократичність України для вступу до НАТО [2].

В умовах воєнного стану посилився вплив уряду на парламентарів, зокрема опозиційних фракцій. Постановою Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023 р. № 69 було внесено зміни до перетинання державного кордону, зокрема народними депутатами України: у п.2¹⁴ зазначалось, що вони мають право перетинати державний кордон на підставі відповідних рішень про службові відрядження. Проте попри наявність відповідного відрядження в лютому 2024 р. народному депутату від опозиційної фракції «Голос», секретарю комітету з питань національної безпеки, оборони та розвідки, полковнику СБУ Р. Костенку скасували виїзд на Мюнхенську конференцію з безпеки. З розповіді Костенка в ефірі «Свобода.Live» (проект Радіо Свобода), перед самим потягом йому сказали «вибачте», не було команди з Офісу Президента щодо його виїзду за кордон [3]. Третього листопада 2025 року постановою Шостого апеляційного адміністративного суду було визнано протиправним і нечинним пункт 2-14 «Правил перетинання державного кордону громадянами України».

Політичні репресії проти депутатів із парламентської опозиції, зокрема запровадження рішенням РНБО та введення в дію Указом Президента України 12 лютого 2025 року безстрокових (превентивних!) санкцій до лідера фракції «Європейська солідарність» П. Порошенка; обмеження діяльності депутатів від проукраїнської парламентської опозиції на міжнародній арені, контроль над інформаційною сферою звели нанівець вплив інституту парламентської опозиції на систему державного управління, що є загрозою для суб'єктності парламенту в цілому.

Інститут парламентської опозиції «є одним із результатів об'єктних зворотних зв'язків, що віддзеркалюють реакції керованих об'єктів на управлінські впливи суб'єкта державного управління» [6, с. 1355]. В умовах воєнного стану виникає потреба конструктивної взаємодії парламентської коаліції та опозиції задля консолідації суспільства.



Отже, зменшення суб'єктності парламенту та слабкість парламентської опозиції в умовах воєнного стану призводить до посилення централізації влади, що уявляється загрозливим для системи державного управління в Україні. За відсутності якісних об'єктних зворотних зв'язків державноуправлінські впливи перестануть відповідати інтересам і потребам суспільства. Це може призвести до заміщення парламентської опозиції політичною опозиційністю – різними формами протестної поведінки громадян, що є небезпечним в умовах російсько-української війни. Уявляється, що одним із механізмів підвищення інституційної спроможності Українського парламенту має стати інституціоналізація парламентської опозиції, що сприятиме стійкості системи публічного управління як в умовах воєнного стану, так і в умовах повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воєнний парламентаризм: особливості роботи Верховної Ради України в умовах дії воєнного стану /ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив». *Часопис «Парламент»*. 2022-2023. Вип. 1. 62 с. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/chasopys_war_parliament_ukr.pdf
2. Доповідач по Україні у Європарламенті про заборону виїзду для Порошенка: це може зашкодити Україні отримати статус кандидата у члени ЄС. *Прямий*: веб-сайт. 2022, 29 трав. URL : <https://prm.ua/deputat-yeuroparlamentu-pro-zaboronu-vyizdu-dlia-poroshenka-tse-mozhe-zashkodyty-ukraini-otrymaty-status-kandydata-u-chleny-yes/>
3. «Перед потягом сказали «вибачте» – депутат Костенко про скасування відрядження до Мюнхена. *Радіо Свобода*. 2024, 7 берез. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/news-kostenko-skasuvannja-vidryadzhennja-za-kordon/32850835.html>
4. Пресконференція Зеленського 19 грудня 2023 р. Повне відео. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=zYl2VR5MYcw>
5. Юлія Свириденко: Уряд звітував Президенту про 100 днів роботи — фокус на обороні, економіці та підтримці людей. *Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України*: єдиний веб-портал органів виконавчої влади. 2025, 28 жовт. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/yuliia-svyrydenko-uriad-zvituvav-prezydentu-pro-100-dniv-roboty-fokus-na-oboroni-ekonomitsi-ta-pidtrymtsi-liudei>



6. Сичова В. В. Даниленко Л. І. Трансформація суб'єктності парламентської опозиції в системі державного управління в Україні. *Національні інтереси України*. Розд. Публічне управління та адміністрування. 2025. № 11(16). С. 1351-1366. DOI : [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-1351-1366](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-1351-1366)

УДК 352:001.895(477)

Олександр СЛОБОДЯН,

кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими як внутрішніми соціально-економічними змінами, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з військовою агресією РФ та потребою відновлення нашої держави. У цих умовах особливої актуальності набуває формування ефективних механізмів публічного регулювання розвитку регіонів, що здатні забезпечити не лише відновлення, але й якісно новий рівень соціально-економічного зростання. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють інновації як інструмент модернізації управлінських практик, економічних структур та соціальних відносин.

Комплексний механізм інновацій публічного регулювання розвитку регіону варто розглядати як багатовимірну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив держави та місцевого самоврядування на розвиток територій шляхом впровадження нових підходів, технологій і управлінських рішень [1]. Його формування вимагає інтеграції інституційних, економічних, організаційних та інформаційних компонентів до єдиної логічно узгодженої системи.

У сучасних умовах такий механізм повинен базуватися на принципах: адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища; децентралізації



та підвищення ролі регіонального рівня управління; інтеграції ресурсів різних секторів (державного, приватного, громадського); орієнтації на результат та соціальний ефект; цифровізації управлінських процесів. Особливістю комплексного механізму є його багаторівнева структура, що включає стратегічний та операційний рівні управління, кожен з яких має власні інструменти впливу, але функціонує у взаємозв'язку з іншими рівнями.

Комплексний механізм інновацій публічного регулювання розвитку регіону містить низку ключових компонентів, а саме:

1. Інституційний компонент визначає систему органів влади, їх повноваження, взаємодію та відповідальність за реалізацію інноваційної політики. У повоєнний період особливого значення набуває формування гнучких інституцій, здатних швидко реагувати на виклики та ефективно координувати відновлювальні процеси.

2. Економічний компонент охоплює фінансові інструменти, стимули та ресурси, потрібні для реалізації інноваційних проєктів. Ідеться про створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток державно-приватного партнерства, запровадження грантових програм та механізмів співфінансування.

3. Організаційний компонент забезпечує координацію дій між різними суб'єктами розвитку регіону, уключаючи органи влади, бізнес, наукові установи та громадські організації. Важливим аспектом є формування мережових форм взаємодії, що сприяють обміну знаннями та ресурсами.

4. Інформаційно-аналітичний компонент передбачає використання сучасних цифрових технологій для збирання, оброблення та аналізу даних, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

5. Соціальний компонент зорієнтовано на залучення громадян до процесів управління, розвиток людського капіталу та підвищення рівня довіри до інституцій влади [2].

Варто відзначити, що повоєнний період розвитку України створює унікальні умови для трансформації регіональної політики. Відновлення зруйнованої інфраструктури (соціальної, транспортної тощо), повернення українців до власних домів, що вціліли, переорієнтація економіки вбік забезпечення її інноваційності й інтеграція країни до європейського простору формують нові вимоги до механізмів публічного регулювання.

У цьому контексті зростає значення інновацій як інструменту не лише



розвитку, але й відновлення. Це означає, що регіони повинні не відтворювати старі моделі господарювання, а переходити до нових, більш ефективних та стійких [3]. Виникає потреба в застосуванні диференційованого підходу до розвитку регіонів, з урахуванням рівня їх руйнування, ресурсного потенціалу та соціально-економічних особливостей [4; 5]. При цьому ключову роль відіграє людський капітал, оскільки саме він є носієм інновацій та основою відновлення.

Уважаємо, що як інноваційну концепцію пропонується модель розвитку регіонів України в післявоєнний період, яку (модель) можна визначити як «регенераційна модель регіонального розвитку». На відміну від традиційного підходу «відбудови» держави та її територій, що орієнтована на відновлення зруйнованого, пропонується концепція регенерації, що передбачає: не відновлення минулого стану регіону, а створення принципово нової якості розвитку соціально-економічної системи, тобто регіону.

Серед ключових елементів пропонованої моделі можемо виокремити такі:

1. Смарт-регіони нового покоління. Регіони розвиваються як цифрові екосистеми, де система публічного управління здійснюється на основі даних, інтегруються сервіси для громадян, забезпечується прозорість та підзвітність влади.

2. Інноваційні кластери відновлення, орієнтованих на зелену енергетику, цифрові технології, біоекономіку тощо. Такі кластери стають «точками зростання» регіонів.

3. «Живі лабораторії» регіонів. Регіони постають як платформи для тестування інновацій, зокрема, нових моделей управління, соціальних практик, технологічних рішень. Громадяни при цьому стають активними учасниками змін.

4. Соціальна інноваційна мобілізація. Власне йдеться про формування культури участі шляхом фактичного залучення громад до ухвалення рішень, розвиток місцевого підприємництва та підтримка ініціатив «знизу».

5. Інтеграція до глобальних мереж. Регіони стають частиною міжнародних інноваційних екосистем через залучення інвестицій, участь у транснаціональних проєктах й обмін знаннями.

На наше переконання, головна відмінність цієї моделі полягає в тому, що регіон розглядається не як адміністративна одиниця, а як динамічна інноваційна система, здатна до саморозвитку.



Уважаємо, що для впровадження цієї моделі потрібно розробити та впровадити регіональні інноваційні стратегії нового типу, створити фонди підтримки регенераційних проєктів, розвивати цифрову інфраструктуру управління, формувати партнерства між державою, бізнесом і громадою й упроваджувати освітні програми для розвитку інноваційного мислення як на рівні бізнес-структур, так і серед молоді.

Розвиток комплексного механізму інновацій публічного регулювання розвитку регіону в умовах повоєнної трансформації України потребує переосмислення традиційних підходів до державного управління територіями. Інновації повинні стати не додатковим елементом, а центральним складником регіональної політики. З огляду на це запропонована регенераційна модель розвитку дозволяє перейти від логіки відновлення до логіки створення нового, більш ефективного та стійкого соціально-економічного простору. Вона забезпечує інтеграцію ресурсів, підвищення ролі громадян та формування конкурентоспроможних регіонів, здатних до самостійного розвитку в умовах глобальних викликів. Саме інноваційний підхід до публічного регулювання розвитку регіонів стає ключовим чинником формування національної стійкості, економічного зростання та соціальної згуртованості України в повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слободян О. С. Особливості реалізації інтеграційних прагнень України як імпаكتу інноваційного розвитку регіонів. *Успіхи та досягнення в науці*. 2026. № 1 (23). С. 1143–1156.
2. Слободян О. С. Побудова комплексного механізму інновацій публічного регулювання регіонального розвитку. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1 (43). С. 505–515.
3. Халипенко О. І., Гарафанова О. І. Цифровізація регіонального розвитку України: виклики та перспективи. *Економіка і держава*. 2021. № 6, С. 20–24.
4. Яновський О. С. Смарт-регіони: цифрова трансформація як вектор регіональної політики. *Регіональна економіка*. 2022. № 4. С. 115–124.
5. Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G. Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*. Vol. 21(2), 2017. Pp. 47–63.



УДК 351:316.330 (477)

Наталія СОРОКІНА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління і
місцевого самоврядування,
Національного технічного
університету «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах сучасних викликів ефективність публічного управління значною мірою залежить від гнучкості управлінських структур та рівня суспільної довіри. Саме соціальний капітал перетворюється на стратегічний актив, що здатен компенсувати брак матеріальних ресурсів у кризові періоди. Коли публічні інститути стикаються з надмірним тиском, життєздатність системи забезпечується не лише фінансуванням, а насамперед міцністю горизонтальних зв'язків і здатністю громад до самоорганізації. Отже, розвиток соціального капіталу є визначальним чинником стійкості суспільства, що набуває особливої ваги в умовах війни.

На сучасному етапі найбільш поширеним є визначення соціального капіталу, представлене Світовим банком, відповідно до якого соціальний капітал інтерпретується як сукупність інститутів, норм та взаємин, що визначають якісну й кількісну архітектуру суспільних взаємодій [5]. Така дефініція розглядає соціальний капітал як динамічну систему відносин, здатну не лише стимулювати зростання реальних економічних показників, а й поставати фундаментом інституційної стійкості держави. Генезис та нагромадження цього ресурсу зумовлені наявністю специфічних критеріїв: розгалуженістю суспільних мереж та розвитком партнерства, фундаментом яких є взаємна довіра – як на міжособистісному рівні, так і у вертикальній площині «громадянин – держава».

Ми поділяємо наукову позицію широкого кола сучасних дослідників, зокрема Д. Захарова, А. Ревко, В. Сизон, які слушно наголошують, що фундаментом стійкого суспільного поступу є високий рівень консолідації та міжінституційної довіри [2; 3; 4]. У вітчизняному контексті ця теза набуває



особливої гостроти, оскільки подолання хронічного дефіциту довіри в українському суспільстві є критично важливою передумовою для успішної реалізації системних реформ та зміцнення національної єдності в умовах сучасних викликів.

У періоди соціальних та економічних потрясінь традиційні моделі публічного управління часто стикаються з проблемою «інституційної інерції», коли бюрократичні апарати не встигають адаптуватися до стрімких змін потреб населення. У таких умовах стабільність системи соціального захисту починає критично залежати від наявного рівня соціального капіталу. Високий рівень довіри всередині громад дозволяє акумулювати ресурси (житло, їжу, медикаменти) швидше, ніж це роблять офіційні структури. Феномен воєнного часу доводить, що соціальний капітал трансформується в самодостатню модель соціального захисту. Вона базується на принципах горизонтальної самоорганізації, де дефіцит бюджетних коштів компенсується високим рівнем суспільної згуртованості та взаємодопомоги. В українському контексті це яскраво проявилось через феномен масового волонтерського руху, де локальні ініціативи постали автономними суб'єктами надання соціальних послуг у критичних умовах.

Варто наголосити, що ефективність публічного управління соціальним захистом у такі періоди знаходиться в прямій залежності від якості комунікації та рівня довіри до інституцій на місцях. Коли громадяни довіряють локальній владі та партнерським громадським мережам, вони швидше інтегруються до соціальних програм, а процеси отримання допомоги стають прозорішими. З управлінського погляду така довіра суттєво мінімізує адміністративні витрати на верифікацію та контроль за отримувачами, дозволяючи системі працювати на засадах взаємної відповідальності, а не лише зовнішнього нагляду.

Поділяючи наукову позицію Д. Герасик та О. Матвеевої [1 с. 9], ми переконані, що в умовах війни управління соціальним капіталом стає визначальним чинником забезпечення стійкості системи соціального захисту, безпосередньо впливає на загальну динаміку суспільного розвитку. Зокрема, це проявляється через реалізацію таких завдань:

- мобілізацію ресурсів через волонтерські ініціативи та громадські організації. Вони забезпечують швидке реагування на кризи – від евакуації маломобільних груп до адресної доставки ліків та харчування, що дозволяє системі публічного управління закривати критичні потреби там, де формальні процедури є занадто повільними;



– зміцнення соціальної згуртованості для гарантування життєстійкості найбільш вразливих категорій громадян. Соціальний капітал постає як «амортизатор» соціальних ризиків. Міцні зв'язки всередині громади дозволяють ідентифікувати самотніх пенсіонерів, багатодітні родини чи осіб з інвалідністю, які потребують допомоги, ще до того, як вони звернуться до офіційних служб;

– формування багатосторонніх мереж співпраці (коаліцій стійкості). Соціальний капітал сприяє побудові діалогу між громадянами, громадськими організаціями, органами публічної влади та міжнародними донорами [1, с. 9].

Отже, у сучасних динамічних умовах соціальний капітал трансформувався із суто соціологічного феномену у визначальний чинник національної безпеки та життєздатності держави. Досвід України демонструє унікальну модель, де соціальний капітал постає не лише «амортизатором» криз, а й автономною системою соціального захисту, здатною компенсувати інституційну інерцію бюрократичних апаратів. Ефективність публічного управління у сфері соціального захисту нині прямо пропорційна рівню довіри в суспільстві. Ключовим завданням для органів публічної влади є перехід від ієрархічного контролю до розбудови екосистеми партнерства, де державні інституції постають гарантами справедливості та прозорості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасик Д., Матвеева О. Формування соціального капіталу як ключовий фактор реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни. *Аспекти публічного управління*. 2024. 12. 5-12. <https://doi.org/10.15421/152442>.
2. Захаров Д. Аналіз поняття «соціальний капітал» в літературі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №3 (97). С. 23-29. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-23-29](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-23-29).
3. Ревко А. Соціальний капітал як детермінанта розвитку громади та соціального підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С.1-5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-61>.
4. Сизон В. Роль соціального капіталу у стратегічному плануванні післявійної відновлення територіальних громад. *Державне управління та політика*. 2025. № 5(9). С.1-10. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.17>.



5. Dasgupta, Partha and Serageldin, Ismail (1999), «Social capital: a multifaceted perspective» (English), World Bank Group, Washington, D.C.. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/663341468174869302/Social-capital-a-multifaceted-perspective>

УДК 343.326:351.86]:57.083.13-027.561

Андрій ТИМЧИШИН,

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри військової підготовки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Катерина ТИМЧИШИН,

кандидат юридичних наук,
викладач,
Івано-Франківський фаховий коледж
Київського університету інтелектуальної
власності та права,
м. Івано-Франківськ, Україна

БІОБЕЗПЕКА ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАГУВАННЯ НА БІОЛОГІЧНІ ЗАГРОЗИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Сучасні воєнні конфлікти суттєво змінюють вимоги до національної безпеки держав, оскільки поєднують військові, інформаційні, кібернетичні та біологічні форми впливу. Біологічні загрози посідають специфічне місце, саме тому що можуть виникати як природним шляхом, так і внаслідок навмисного застосування патогенів, що створює багатовимірні ризики для держави, населення та критичної інфраструктури [1]. В Україні, що з 2022 року перебуває в умовах повномасштабної війни, питання біобезпеки стало невід'ємною частиною національної резильєнтності, а інноваційні біотехнології – інструментом протидії гібридним загрозам біологічного та інформаційного характеру [12].



Біологічні загрози стали невід’ємним складником гібридних впливів, оскільки можуть використовуватися як для прямої шкоди життю та здоров’ю, так і для створення соціальної напруги або дестабілізації довіри до держави. Дезінформаційні кампанії країни агресора щодо начебто «українських біолабораторій», «біологічної зброї», «комахо-розповсюджувачів» чи інших вигаданих загроз є показовими прикладами інформаційних операцій, спрямованих на підлив національної резильєнтності [12]. У такому середовищі особливого значення набуває здатність держави оперативно фіксувати епідеміологічні аномалії, спростовувати недостовірні наративи ворога та забезпечувати прозору комунікацію з громадськістю й міжнародними партнерами. У цьому контексті інноваційні біотехнології стали ключовим інструментом посилення цієї здатності. Використання метагеноміки та NGS-секвенування дозволяє швидко ідентифікувати нові або рідкісні патогени без попереднього культивування [3], а CRISPR-діагностика забезпечує надчутливе й мобільне тестування в польових умовах [7]. Портативні ПЛР-платформи забезпечують можливість роботи навіть у випадках, коли традиційні лабораторії зруйновано або вони недоступні [11], а біоінформатичні інструменти та методи точного ідентифікування генетичних даних [4] дають змогу встановлювати мутаційні лінії та потенційне походження патогенів. Українська практика довела ефективність цих технологій: мобільні генетичні модулі продовжували працювати навіть в умовах обстрілів, відключень електроенергії та нестабільної логістики, дозволяючи швидко документувати епідеміологічні інциденти та запобігати поширенню інфекцій.

Формування культури стійкості у сфері біобезпеки неможливе без налагодженої міжсекторальної співпраці. У період війни взаємодія медичних установ, військової медицини, правоохоронних органів, системи цивільного захисту, наукових лабораторій та міжнародних партнерів стала критично важливою. Таке партнерство забезпечило можливість оперативного реагування, обміну даними, проведення біокриміналістичних досліджень та інтеграції результатів до процесів досудового розслідування. Зокрема, інструменти мікробіологічної криміналістики дозволяють встановлювати штучні модифікації патогенів або їх зв’язок із відомими лабораторними колекціями [2], аналіз же міжнародних кейсів, зокрема спалахи сибірки у США (2001) [8], показує важливість уніфікованих стандартів доказовості.



Правові аспекти реагування на біологічні загрози охоплюють широкий спектр питань: від досудового розслідування та судово-медичної експертизи до управління мобільними лабораторіями та виконання міжнародних зобов'язань щодо нерозповсюдження біологічної зброї [10]. Особливо актуальним є питання відсутності міжнародних процедур атрибуції біологічних інцидентів, що ускладнює встановлення винних осіб або держав та створює умови для політизації таких розслідувань [9]. Водночас Україна стикається з нестачею спеціалістів у сфері біокриміналістики та значними труднощами у збиранні доказового матеріалу в зоні бойових дій, що потребує системного вирішення.

За результатами дослідження доцільним є формування комплексу заходів, спрямованих на посилення національної стійкості. Насамперед ідеться про створення національного протоколу реагування на біологічні інциденти, що б поєднував сучасні біотехнологічні, правові та організаційні механізми. Важливою є також розбудова мережі мобільних міжвідомчих лабораторій, здатних працювати в умовах підвищеної небезпеки, та інституціоналізація використання метагеноміки, NGS, CRISPR і біоінформатики в процесах досудового розслідування.

Не менш значущими є розширення міжнародної співпраці, підготовка спеціалістів у галузі біокриміналістики та формування культури стійкості через освітні й інформаційні програми.

Таким чином, інноваційні біотехнології в поєднанні з правовими механізми реагування на біологічні загрози становлять невід'ємний елемент національної стійкості України в умовах гібридної війни. Український досвід свідчить, що поєднання технологічної готовності, міжсекторальної координації та правової визначеності дозволяють мінімізувати як реальні біологічні ризики, так й інформаційні маніпуляції, спрямовані на підриг довіри до держави. Розвиток цих компонентів є стратегічною потребою для гарантування безпеки та стійкості України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Atlas, R. M. (2002). *Bioterrorism: From threat to reality*. Annual Review of Microbiology, 56, 167–185. <https://doi.org/10.1146/annurev.micro.56.012302.160652>
2. Budowle, B., Schutzer, S. E., Breeze, R. G., Keim, P., & Morse, S. A. (2006). *Microbial forensics: The next forensic challenge*. International Journal of Legal Medicine, 120(3), 167–173. <https://doi.org/10.1007/s00414-006-0081-y>



3. Chiu, C. Y., & Miller, S. A. (2019). *Clinical metagenomics*. Nature Reviews Genetics, 20(6), 341–355. <https://doi.org/10.1038/s41576-019-0113-7>
4. Clausen, P. T. L. C., Aarestrup, F. M., & Lund, O. (2021). *Rapid and precise alignment of raw reads against redundant databases with KMA*. BMC Bioinformatics, 19, 307. <https://doi.org/10.1186/s12859-018-2336-6>
5. Franz D. R., Parrott C. D., Forrester J. D., Hoffman K. M. Clinical recognition of biological agents. JAMA. 1997. Vol. 278, No. 5. P. 399–411.
6. Funk, S., Camacho, A., Kucharski, A. J., Eggo, R. M., & Edmunds, W. J. (2018). *Real-time forecasting of infectious disease dynamics with a stochastic semi-mechanistic model*. Epidemics, 22, 56–61. <https://doi.org/10.1016/j.epidem.2017.11.003>
7. Gootenberg, J. S., Abudayyeh, O. O., Kellner, M. J., Joung, J., Collins, J. J., & Zhang, F. (2017). *Nucleic acid detection with CRISPR-Cas13a/C2c2*. Science, 356(6336), 438–442. <https://doi.org/10.1126/science.aam9321>
8. Jernigan, D. B., Stephens, D. S., Ashford, D. A., Omenaca, C., Topiel, M. S., Galbraith, M., ... & Hughes, J. M. (2002). *Bioterrorism-related inhalational anthrax: The first 10 cases reported in the United States*. Emerging Infectious Diseases, 8(10), 1019–1028. <https://doi.org/10.3201/eid0810.020353>
9. Koblenz, G. D. (2010). *Biosecurity reconsidered: Calibrating biological threats and responses*. International Security, 34(4), 96–132. <https://doi.org/10.1162/isec.2010.34.4.96>
10. Wheelis, M., Rózsa, L., & Dando, M. (Eds.). (2006). *Deadly Cultures: Biological Weapons Since 1945*. Harvard University Press.
11. Yager, P., Domingo, G. J., & Gerdes, J. (2006). *Point-of-care diagnostics for global health*. Annual Review of Biomedical Engineering, 10, 107–144. <https://doi.org/10.1146/annurev.bioeng.10.061807.160524>
12. Global Biosecurity Review. (2023). *Ukrainian response to biological misinformation and infectious outbreaks*. <https://globalbiosecurityreview.org/ukraine-biothreat-response>



УДК 131.1

Наталія ЧЕРЕВКО,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління,
права та гуманітарних наук,
Херсонський державний
аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ТРУДОВИМИ ПРАВАМИ ТА ПУБЛІЧНИМИ ІНТЕРЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В КОНТЕКСТІ ПРАКТИКИ ЄСПЛ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України з 24 лютого 2022 року та запровадження воєнного стану на всій території держави зумовили потребу швидкої адаптації правової системи до умов збройного конфлікту. Трудове законодавство зазнало суттєвих змін: запроваджено інститут призупинення трудового договору, спрощено процедури звільнення, обмежено право на страйк, змінено режими робочого часу та оплати праці [1], [11]. Ці заходи викликали дискусію в науковому середовищі щодо їх відповідності міжнародним стандартам прав людини, зокрема практиці Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ) та положенням Європейської конвенції з прав людини (ЄКПЛ).

У контексті публічного управління обмеження трудових прав у період воєнного стану варто розглядати не лише як правове явище, а як результат реалізації державної політики у сфері забезпечення національної безпеки та функціонування соціально-економічної системи. Ключову роль у цьому процесі відіграють органи виконавчої влади, зокрема Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки України як орган, що формує державну політику у сфері праці, а також Державна служба України з питань праці, що забезпечує контроль за дотриманням трудового законодавства. На регіональному рівні важливе значення мають військові адміністрації та органи місцевого самоврядування, що забезпечують реалізацію відповідних рішень з урахуванням безпекової ситуації.

Обмеження трудових прав відтепер постають інструментом антикризового управління, спрямованого на забезпечення неперервності функціонування критичної інфраструктури, збереження зайнятості



населення та підтримку економічної стабільності. Водночас ефективність таких управлінських рішень безпосередньо залежить від їх нормативної визначеності, прозорості процедур та наявності механізмів контролю і підзвітності. З початком воєнного стану в Україні було ухвалено низку законодавчих актів, що суттєво змінили правове регулювання трудових відносин. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (№ 2136-IX від 15 березня 2022 року) запровадив особливі правила, що відступають від загальних норм Кодексу законів про працю України [1], [11].

Ключові зміни містять: можливість призупинення дії трудового договору з ініціативи роботодавця у зв'язку з неможливістю виконання роботи через воєнні дії; спрощені підстави для розірвання трудового договору за ініціативою роботодавця без попередження та виплати вихідної допомоги; фактичне призупинення права на страйк на підприємствах, що забезпечують обороноздатність держави; можливість установлення ненормованого робочого часу без додаткових гарантій; обмеження колективно-договірного регулювання [8], [7]. Зауважимо, що ці обмеження мають винятково тимчасовий характер і повинні бути скасовані одразу після припинення воєнного стану, оскільки їх збереження в мирний час суперечитиме конституційним гарантіям права на працю [1]. Водночас потрібне законодавче закріплення чітких критеріїв застосування обмежень та механізмів судового контролю за їх пропорційністю [1].

Сімутіна Я. В. звертає увагу на проблему правової невизначеності: законодавство не містить чітких дефініцій понять «неможливість виконання роботи», «критична інфраструктура», що створює ризики зловживань з боку роботодавців та ускладнює судовий захист порушених прав [4]. Ярошенко О. та Луценко О. документують практичні проблеми реалізації нових норм, зокрема випадки необґрунтованого призупинення трудових договорів та звільнень без дотримання процедурних гарантій [7].

Виявлені проблеми свідчать не лише про недоліки правового регулювання, а й про обмежену ефективність інструментів публічного управління, зокрема регуляторної політики, моніторингу та оцінки рішень. У цьому контексті стандарти ЄСПЛ можуть розглядатися як своєрідний «бенчмарк» якості державної політики, що вимагає від органів влади не лише ухвалення рішень, а й їх постійного перегляду, обґрунтування та коригування.

Застосовуючи підхід ЄСПЛ до аналізу дій держави у сфері праці під



час війни, доцільно говорити про трансформацію функцій публічного управління: від регуляторної до антикризової та безпекової. У таких умовах держава фактично здійснює балансування між двома публічними інтересами – захистом національної безпеки та гарантуванням соціально-економічних прав.

Стаття 15 ЄКПЛ дозволяє державам-учасницям у разі війни або іншої суспільної небезпеки відступати від своїх зобов'язань, але лише в обсязі, що є цілком потрібним, і за умови, що такі заходи не суперечать іншим міжнародним зобов'язанням [4]. Практика ЄСПЛ у справах *Hassan v. United Kingdom* (2014) та *Demir and Baykara v. Turkey* (2008) встановлює критерії допустимості обмежень прав у надзвичайних ситуаціях: законність, легітимну мету, потребу та пропорційність.

Законність передбачає, що обмеження мають бути передбачені доступним і чітким національним законодавством [2]. У справі *Hassan v. United Kingdom* (2014) ЄСПЛ підтвердив, що навіть під час збройного конфлікту держава зобов'язана забезпечити правову визначеність обмежень [6]. У контексті України чинне законодавство містить прогалини: відсутні чіткі критерії визначення «неможливості виконання роботи», не встановлено процедурних гарантій при призупиненні трудового договору та механізми оскарження рішень роботодавця [4]. Множинність нормативних актів створює колізії та ускладнює правозастосування [9].

Потреба означає реальний зв'язок між обмеженням права та легітимною метою – забезпеченням національної безпеки, обороноздатності держави та захистом життя й здоров'я населення [4], [9]. У справі *Demir and Baykara v. Turkey* (2008) ЄСПЛ наголосив, що обмеження мають бути відповіддю на нагальну суспільну потребу, а не превентивним заходом загального характеру [7]. В Україні обмеження трудових прав спрямовано на забезпечення функціонування критичної інфраструктури, оборонних підприємств та збереження робочих місць [11].

Пропорційність вимагає, щоб обмеження були найменш обтяжливими і негативні наслідки не переважували позитивний ефект [3], [5]. У справі *Sindicatul «Păstorul cel Bun» v. Romania* (2013) ЄСПЛ наголосив, що навіть легітимні обмеження профспілкових прав мають бути пропорційними та не нівелювати сутність права [8]. В Україні відсутні механізми перегляду обмежень у міру зміни воєнної ситуації та недостатні компенсаційні гарантії для працівників [9].

Таким чином, обмеження трудових прав у період воєнного стану



можуть розглядатися як легітимний інструмент антикризового управління лише за умови, що вони відповідають стандартам ЄСПЛ та принципам належного врядування. В іншому разі такі заходи трансформуються з інструменту публічної політики на джерело системних порушень прав людини. Однак аналіз національного законодавства крізь призму практики ЄСПЛ виявляє низку проблем, що свідчать про недосконалість наявних механізмів публічного управління у сфері регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану.

На основі проведеного аналізу можна дійти висновку про потребу уточнення законодавства щодо трудових відносин у період воєнного стану. Зокрема, варто запровадити чіткі дефініції ключових понять, передбачити письмове обґрунтування рішень роботодавця та можливість оскарження до незалежного органу, установити механізм періодичного перегляду обмежень з урахуванням соціально-економічного впливу та безпекових ризиків, гарантувати мінімальний розмір оплати праці або компенсацій для працівників і передбачити підтримку для роботодавців, які зберігають робочі місця. Водночас важливо інституціоналізувати участь профспілок у вирішенні колективних трудових спорів. Фактично це передбачає перехід від реактивної моделі регулювання до проактивної, заснованої на ризик-орієнтованому підході та стандартах належного врядування.

Фактично йдеться про потребу переходу від реактивної моделі регулювання трудових відносин у воєнний період до проактивної, заснованої на ризик-орієнтованому підході та стандартах належного врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cherevko N. Right to work under martial law: Legislative aspect in Ukraine. *Yuridychnyi chasopys Nacìonal'noi akademii vnutrišnih sprav*. 2024. Vol. 14, no. 3. P. 55–65. URL: <https://doi.org/10.56215/naia-chasopis/3.2024.55> (date of access: 09.04.2026).
2. Legal Challenges for Ukraine under Martial Law: Protection of Civil, Property and Labour Rights, Right to a Fair Trial, and Enforcement of Decisions / Y. Prytyka et al. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2022. Vol. 5, no. 3. P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.33327/ajee-18-5.2-n000329> (date of access: 09.04.2026).
3. Simutina Y., Shumylo M. International and European Protection of the Right to Strike and Its Impact on the National Law: The Case of Ukraine. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*. 2025. Vol. 41, Issue



3/4. Р. 223–246. URL: <https://doi.org/10.54648/ijcl2025014> (date of access: 09.04.2026).

4. Simutina Y. V. Limitation of labor rights under martial law. *Actual problems of the legal development in the conditions of war and the post-war reconstruction of the state*. 2022. No. 13. P. 146–153. URL: <https://doi.org/10.33663/2524-017x-2022-13-23> (date of access: 09.04.2026).

5. Yaroshenko O., Lutsenko O. Working in war: the main changes in labour relations and working conditions under martial law in Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2022. Vol. 5, no. 4-2. P. 139–155. URL: <https://doi.org/10.33327/ajee-18-5.4-a000466> (date of access: 09.04.2026).

6. Європейський суд з прав людини. *Demir and Baykara v. Turkey*, справа № 34503/97, рішення Великої палати від 12 листопада 2008 р.

7. Європейський суд з прав людини. *Hassan v. United Kingdom*, справа № 29750/09, рішення Великої палати від 16 вересня 2014 р.

8. Європейський суд з прав людини. *Sindicatul „Păstorul cel Bun” v. Romania*, справа № 2330/09, рішення Великої палати від 9 липня 2013 р.

9. Макаренко Н. Новели трудового законодавства України у період збройної агресії Російської Федерації на території України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. Р. 237–241. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.36> (дата звернення: 09.04.2026).

10. Руснак А. В., Савченко Ю. В. Удосконалення механізму реалізації та захисту прав людини у сфері трудових відносин під час війни. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 163–170. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-20> (дата звернення: 09.04.2026).

11. Черевко Н. О. Державне регулювання трудових відносин в Україні. *Держава та регіони: Серія публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1 (79), 62–68. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.10> (дата звернення: 09.04.2026).



УДК 351:004.9:355.01(477)

Денис ШАБАНОВ,

аспірант кафедри публічного управління та права,

Комунальний заклад вищої освіти

«Дніпровська академія неперервної освіти»,

м. Дніпро, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Цифрова трансформація державного управління є однією із ключових умов підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних органів. В умовах воєнного часу, коли країна стикається з численними викликами та загрозами, роль цифрових технологій стає ще більш значущою. Актуальність дослідження цифрової трансформації в умовах воєнного конфлікту зумовлено потребою забезпечення стабільності функціонування державних інституцій, захисту інформаційної безпеки та адаптації до нових реалій. На часі потрібним вбачається аналіз викликів та перспектив цифрової трансформації державного управління в умовах воєнного часу.

Теоретичні засади цифрової трансформації. Цифрова трансформація державного управління передбачає глибокі зміни у функціонуванні державних інституцій за рахунок впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Вона включає автоматизацію процесів, використання електронних послуг, інтеграцію даних та інноваційні підходи до управління. Сутність цифрової трансформації полягає в переході від традиційних методів управління до нових цифрових форматів, що забезпечують більш швидку, точну та ефективну роботу державних органів.

Основні компоненти цифрового управління включають електронний уряд, цифрові платформи для надання державних послуг, інтегровані системи управління даними та інформаційні системи безпеки. Електронний уряд передбачає використання ІКТ для забезпечення доступу громадян до державних послуг через Інтернет, що сприяє зменшенню бюрократії та підвищенню прозорості.

У світовій практиці існує багато прикладів успішної цифрової трансформації державного управління. Серед найвідоміших – Естонія, що створила одну із найрозвиненіших систем електронного уряду. Досвід цієї



країни демонструє, що інвестиції в ІКТ та відповідна політична воля можуть суттєво поліпшити ефективність державного управління.

Виклики цифрової трансформації в умовах воєнного часу. Одним з головних викликів цифрової трансформації в умовах воєнного часу є забезпечення інформаційної безпеки. Кіберзагрози, такі як хакерські атаки, витоки даних та інформаційна війна, становлять серйозну загрозу для державних систем. Забезпечення надійного захисту інформації є критичним завданням для збереження функціональності державних органів.

В умовах воєнних дій виникають серйозні логістичні та технічні проблеми, що ускладнюють впровадження цифрових технологій. Руйнування інфраструктури, відсутність стабільного електропостачання та інтернет-зв'язку можуть стати суттєвими перешкодами на шляху до цифрової трансформації.

Правові та нормативні бар'єри також можуть перешкоджати цифровій трансформації. Потрібно адаптувати законодавство до нових реалій, створити нормативну базу для впровадження ІКТ та захисту інформації. Важливо також забезпечити відповідність нових технологій міжнародним стандартам [1].

Цифрова трансформація потребує значних фінансових інвестицій, що може бути проблематичним в умовах обмежених ресурсів під час воєнного конфлікту. Соціально-економічні аспекти включають також підготовку кадрів, що мають володіти потрібними знаннями та навичками для роботи з новими технологіями.

Перспективи цифрової трансформації в державному управлінні. Цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності державних процесів. Автоматизація рутинних завдань, використання аналітики даних та штучного інтелекту дозволяють скоротити час на ухвалення рішень та підвищити точність виконання завдань.

Цифрові платформи для надання державних послуг сприяють вдосконаленню взаємодії між громадянами та державою. Електронні послуги дозволяють громадянам отримувати потрібні документи та інформацію без відвідування державних установ, що знижує рівень бюрократії та поліпшує доступність послуг.

Цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості та підзвітності державних органів. Відкриті дані, публікація інформації про діяльність державних інституцій та електронні системи контролю



дозволяють громадянам мати доступ до інформації про діяльність державних органів та контролювати їх роботу [2].

Упровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та великі дані, може значно поліпшити функціонування державного управління. Блокчейн-технології забезпечують прозорість та надійність транзакцій, штучний інтелект дозволяє автоматизувати аналіз даних, а великі дані сприяють ухваленню обґрунтованих рішень на основі аналізу великих обсягів інформації.

Механізми впровадження цифрової трансформації. Стратегічне планування та управління змінами є ключовими елементами успішної цифрової трансформації. Потрібно розробити комплексну стратегію, що включатиме етапи впровадження цифрових технологій, визначить відповідальних осіб та ресурси, потрібні для реалізації проєкту.

Інституційна підтримка та фінансування є важливими складниками успішної цифрової трансформації. Потрібно забезпечити відповідну організаційну структуру, що буде відповідати за впровадження цифрових технологій, а також віднайти фінансові ресурси для реалізації проєкту.

Партнерство з приватним сектором та міжнародними організаціями може суттєво сприяти цифровій трансформації. Співпраця з провідними технологічними компаніями, міжнародними організаціями та фондами може забезпечити потрібні ресурси, знання та досвід для впровадження цифрових технологій [3].

Навчання та підвищення кваліфікації державних службовців є потрібними для успішної цифрової трансформації. Варто розробити програми навчання, що дозволять службовцям оволодіти потрібними знаннями та навичками для роботи з новими технологіями.

Кейс-стадії та приклади успішних практик. Досвід країн, що впровадили цифрову трансформацію в умовах кризи, може бути корисним для України. Наприклад, Естонія успішно впровадила систему електронного уряду, що дозволило значно підвищити ефективність державного управління та знизити рівень корупції.

Аналіз успішних національних ініціатив також може бути корисним. Наприклад, упровадження електронних послуг в Україні, таких як портал «Дія», сприяло поліпшенню взаємодії між громадянами та державою та підвищенню ефективності надання державних послуг [4].

Вивчення локальних прикладів запровадження цифрових технологій дозволяє ідентифікувати кращі практики та адаптувати їх до місцевих умов.



Наприклад, досвід окремих регіонів України з впровадженням електронних систем управління може бути корисним для інших регіонів.

Висновки та рекомендації. Цифрова трансформація державного управління в умовах воєнного часу є надзвичайно актуальною темою, що вимагає комплексного підходу до аналізу викликів та перспектив. Запровадження цифрових технологій може суттєво поліпшити ефективність, прозорість та підзвітність державних органів, забезпечити стійкість та адаптацію до нових реалій.

Для успішної цифрової трансформації потрібно забезпечити стратегічне планування, інституційну підтримку, фінансування, партнерство з приватним сектором та міжнародними організаціями, а також навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Важливо також адаптувати законодавство до нових реалій та забезпечити надійний захист інформації.

Перспективи дальших досліджень у цій сфері включають аналіз успішних практик впровадження цифрових технологій, розроблення нових підходів до цифрової трансформації, а також вивчення впливу цифрових технологій на ефективність та стійкість державного управління в умовах воєнного конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Datta, P. (2020). Digital Transformation of the Italian Public Administration: A Case Study. Communications of the Association for Information Systems, 46. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04611>
2. Datta, P., Walker, L., & Amarilli, F. (2020). Digital transformation: Learning from Italy's public administration. Journal of Information Technology Teaching Cases, 10(2), 54-71. <https://doi.org/10.1177/2043886920910437>
3. Mountasser, T., & Abdellatif, M. (2023). Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review. International Journal of Professional Business Review, 8(10), e02372. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372>
4. Schenk, B., & Dolata, M. (2020). Facilitating Digital Transformation through Education: A Case Study in the Public Administration, 1-11. <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.262>



УДК 352:316.422.4(327.7ЄС:477)

Ірина ШУМЛЯЄВА,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри державного управління
і місцевого самоврядування
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

В умовах європейської інтеграції та викликів повномасштабного вторгнення РФ в Україну питання вдосконалення місцевого самоврядування набувають особливої актуальності. Війна поставила перед органами місцевого самоврядування нові завдання, що вимагають швидких і ефективних рішень, зокрема у сфері соціального захисту, тоді як статус кандидата на членство в ЄС вимагає відповідності європейським стандартам належного врядування, прозорості та соціальної інклюзії. Соціальні інновації в цьому контексті стають ключовим інструментом для розвитку територіальних громад, підтримки населення та збереження людського капіталу, зважаючи на те, що європейська інтеграція відкриває нові можливості для цього завдяки впровадженню передового досвіду країн ЄС і нових управлінських практик. З іншого боку, зважаючи на загальну тенденцію розвитку української інноваційної екосистеми, що формувалася впродовж багатьох років, і продовжує адаптуватися до нових реалій [2, с. 32], соціальні інновації стають важливим чинником успішної трансформації системи місцевого самоврядування.

Соціальні інновації, що передбачають впровадження нових підходів, методів і практик, спрямовані на розв'язання соціальних проблем, поліпшення взаємодії між владою і територіальною громадою, а також стимулювання активної участі мешканців в ухваленні рішень місцевого значення. У процесі європеїзації актуалізується соціально-інноваційна діяльність у таких напрямках, як: розроблення локальних стратегій подолання соціальних проблем і зниження соціальних ризиків; розвиток інклюзивних сервісів і цифровізація адміністративних послуг; підтримка



соціального підприємництва; впровадження механізмів прозорості та підзвітності. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, але й створити більш комфортне і безпечне середовище для мешканців територіальних громад.

Як зауважує Г. Трушкевич, виходячи із комплексного підходу, що об'єднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, соціальні інновації можуть бути використані для такого: переходу до кругової економіки або соціального підприємництва в територіальних громадах; створення нових робочих місць у сфері цифровізації, зеленої енергетики, екологічних проєктах; формування інклюзивних підходів до розвитку вразливих верств населення; підтримки розвитку громадянського суспільства, підвищення згуртованості та відновленню довіри в суспільстві; інтеграції нових технологій та методик навчання з метою адаптації й швидкого реагування на виклики; залучення членів громади до планування та реалізації проєктів; міжнародної співпраці для впровадження успішних практик у сфері соціальних інновацій і сталого розвитку [3]. Зважаючи на важливість реалізації цих напрямів, важливою є концептуалізація європейського досвіду соціальних інновацій та його адаптації до специфічних, кризових реалій територіальних громад в Україні.

Соціальні інновації в ЄС розглядаються як розроблення та впровадження нових ідей, практик й політик, спрямованих на розв'язання соціальних проблем і поліпшення якості життя європейських громадян. У процесі їх упровадження об'єднуються зусилля багатьох суб'єктів державного, комунального і приватного сектору для створення позитивного соціального впливу та забезпечення активної участі в ньому місцевих громад, що вимагає також створення сприятливих політичних умов для їх підтримки. До основних напрямів розвитку соціальних інновацій в ЄС включають: допомогу в працевлаштуванні молоді, представників культури NEET, інших вразливих категорій населення; вирішення питань житлового забезпечення; удосконалення системи соціальної підтримки через демографічні виклики; сприяння інтеграції мігрантів й інших вразливих груп населення.

Європейський соціальний фонд Плюс сприяє соціальним інноваціям через різні заходи, а країни ЄС використовують фінансування Фонду для реалізації конкретних дій у своїх національних або регіональних контекстах. Україна доєдналася, як асоційований член цього Фонду, в липні 2025 р. до напрямку «Зайнятість та соціальні інновації» (EaSI) [4]. Цей



інструмент ЄС для інвестування в людський капітал з бюджетом 762 млн євро на 2021-2027 рр. передбачає фінансування експериментальних соціальних проєктів, поширення мережевого спілкування між фахівцями соціальної сфери, а також дослідження ринку праці та соціальних тенденцій розвитку. Це означає можливість для українських юридичних осіб, включаючи органи місцевого самоврядування, брати участь у заходах з цього напрямку, долучаючись до європейських ініціатив у сфері зайнятості, розвитку ринку праці, підтримки вразливих груп і запровадження соціальних інновацій через Єврокомісію (портал фінансування та тендерів ЄС) або через агенції країн ЄС. Тому нині важливим завданням у Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07 січня 2026 р. № 92-р визначено підвищення рівня поінформованості українських бенефіціарів про цей напрям для його активного використання [1].

За часткового фінансування Європейського соціального фонду впродовж 2014-2020 рр. та програми ЄС з питань зайнятості та соціальних інновацій було сформовано шість консорціумів для створення Національних центрів компетенції із соціальних інновацій на місцевому, регіональному, національному та транснаціональному рівнях (SEED: Греція, Італія, Румунія, Словенія; BuiCaSus: Франція, Латвія, Іспанія, Швеція; ESIA: Данія, Естонія, Німеччина, Польща; Fuse: Болгарія, Кіпр, Ірландія, Португалія; PEnCIL: Бельгія, Чехія, Фінляндія, Литва; SI Plus: Австрія, Болгарія, Угорщина, Словаччина). З 2021 р. почали створюватися Національні центри компетенції із соціальних інновацій (NCC) за фінансування Європейського соціального фонду Плюс і підтримки ЄС в країнах-членах, маючи на меті розвиток інфраструктури для стимулювання соціальних інновацій. Нині створено 24 таких центрів у формах неприбуткових організацій, мереж або структур при управлінських органах Європейського соціального фонду Плюс, які допомагають програмувати та впроваджувати соціально-інноваційні заходи, а також підтримують місцеві організації через навчання та розвиток партнерств.

Для участі вітчизняних організацій в проєктах EaSI Мінекономіки України проводить навчальні заходи у межах програми «Підсилення спроможності громад для кращого надання послуг ВПО, людям, що повертаються, та громадам, що приймають, а також для подолання викликів на ринку праці» за сприяння уряду Німеччини, що містить серію регіональних вебінарів і практичних офлайн-тренінгів за участю експертів



для ознайомлення з особливостями напряму «Зайнятість та соціальні інновації», підходами ЄС до соціальних інновацій, ключовими етапами та особливостями подання заявки на участь у проєктах EaSI, питаннями планування та фінансування. Наступним кроком має стати розроблення практичних рекомендацій з питань використання цього інструменту українськими аплікантами, що є надзвичайно важливим для дальшого розвитку соціальних інновацій в місцевому самоврядуванні.

Отже, розвиток соціальних інновацій на локальному рівні є важливим кроком на шляху до європейської інтеграції України, відкриваючи нові можливості для сталого розвитку громад і підвищення рівня добробуту населення під час війни та повоєнного відновлення. Запровадження інноваційних підходів дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, проте й формувати проактивну модель публічного управління, орієнтовану на потреби кожного мешканця. Крім цього, соціальні інновації сприяють зміцненню соціальної згуртованості та розвитку громадянського суспільства, що є ключовими чинниками успішної європейської інтеграції. Запровадження таких інновацій вимагає активної співпраці між владою, бізнесом, неурядовими організаціями та громадянами, формуючи нову культуру публічного управління на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року : схв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7.01.2026 р. № 92-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#top>.
2. Ткач Д. Інноваційний потенціал України в умовах війни: тенденції та можливості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3(75). С. 31– 35. DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-31-35>.
3. Трушевич Г. Б. Проблеми сталого розвитку і соціальних інновацій в Україні у часи війни. *Матеріали 79-ї наук. конф. проф.-виклад. Складу і наук. працівників Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Секція «Факультет психології та соціальної роботи». Підсекції: «Соціальна робота», «Освітні, педагогічні науки», «Психологія»* (Одеса, 27-29.11.2024 р.). Одеса : Одес. Нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С. 38–41.
4. Угода між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, з іншої сторони, про участь України у напрямі «Зайнятість та соціальні інновації» (EaSI) Європейського соціального фонду Плюс (ESF+) від 12.07.2025 : *ратиф.* Законом України від 26.02.2026 № 4804-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-25#Text.



СЕКЦІЯ 6
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 51.78:352

Krzysztof ECKHARDT,

Habilitation Doctor of Law

Professor at the WSPiA University of Rzeszów

Head of the Department of Legal Theory,
Constitutional Law, and European Studies

**STATUTORY RESPONSIBILITIES OF POLISH LOCAL SELF-
GOVERNMENT AUTHORITIES IN THE AREA OF CIVIL
PROTECTION AND CIVIL DEFENSE**

In Poland, the Law of 5 December 2024 on Civil Protection and Civil Defense (Journal of Laws of 2024, item 1907, as amended) has been in effect since 1 January 2025, introducing consistent organizational principles and scopes of responsibilities for the civil protection and civil defense system.

Local and regional self-government authorities play a key role in carrying out duties related to civil protection and civil defense. Their primary responsibilities include organizing and coordinating actions within the municipality, county, or province. The head of the municipality, mayor, or president of the city directs protective activities within the municipality, including, inter alia, the establishment and maintenance of local civil protection resources and infrastructure, the organization of training, exercises, and education, and the maintenance of registers of civil protection entities and resources (Article 10 of the Law) The head of the county is responsible for coordinating activities among municipalities, supporting them in the implementation of tasks, and supervising county services and inspections (Article 11 of the Law) The voivodship marshal is responsible for coordinating and supervising tasks carried out by voivodship self-government units, supporting counties, and planning activities at the regional level (Article 12 of the Law) Local self-government authorities also prepare evacuation plans, support relief efforts, and maintain the readiness of warning and alert systems within their territory.

In the area of population protection and civil defense, the tasks of local self-government authorities are both self-assigned and delegated by the central



government, in accordance with the provisions of the law. Pursuant to Article 10 section 2, Article 11 section 2, and Article 12 section 2 of the Law, municipal councils, county councils, and voivodship assemblies allocate appropriate funds in their budgets for the implementation of civil protection and civil defense tasks. These funds are allocated to so-called “own tasks” of local government, i.e., those for which local government units are solely responsible within the framework of local policy and the local budget. In turn, Article 13 Section 1 point 1 of the Law states that the provincial voivode supervises the performance by municipalities and counties of delegated tasks within the scope of government administration in the area of civil protection and civil defense. This means that certain responsibilities arise directly from state decisions and are financed from the central budget.

In practice, it is a hybrid system: some tasks, such as the planning of evacuation, the provision of training, and the development of protective infrastructure, are carried out as the local self-government’s own responsibilities. Others, such as carrying out the voivode’s orders or implementing national protection programs, are treated as delegated tasks and are subject to oversight by the central government.

Municipalities must carry out a range of activities with the objective of preparing and protecting residents from the effects of threats. Their responsibilities include, among others: directing and coordinating the implementation of civil protection and civil defense tasks within the municipality, supervising and supporting civil protection entities operating in the municipality, organizing cooperation among these entities, creating and maintaining civil protection resources and the necessary infrastructure, including protective facilities and temporary shelters, ensuring residents’ access to water and other basic necessities in crisis situations, planning the number and capacity of collective protection facilities and conducting an inventory of them, organizing training, exercises, and educational activities in the field of civil protection and civil defense, notifying, warning, and alerting residents about threats, preparing contributions to the provincial evacuation plan, supporting community resilience, including raising awareness of local hazards among residents and local government employees, providing emergency assistance to victims or evacuees, ensuring the continuity of the municipal office’s operations during wartime (Section 1 of the Law) In legal doctrine, these tasks are divided into the following categories [1, pp. 99–107]: 1) activities related to coordination, supervision, and management, covering the tasks specified in Article 10, section 1, points 1, 2, 3,



and 4; 2) activities related to cooperation and coordination, covering the tasks specified in Article 10, section 1, points 5, 10, 11, and 12; 3) activities related to resources and infrastructure, including the tasks specified in Article 10 section 1 points 7, 8, 9, and 22; 4) activities related to education and training, including the tasks specified in Article 10 section 1 points 14 and 15; 5) activities related to notification and alerting, including tasks under Article 10 section 1 points 16, 17, and 20; 6) activities related to planning and organization, including tasks under Section 1 points 13, 18, 19, 21, 23, 24, and 25.

The municipality therefore plays a key organizational and operational role in civil protection at the local level, being responsible for both planning activities and direct response to emergencies.

Counties have the duty to conduct coordination, support, and organizational activities related to civil protection and civil defense within their jurisdiction. Their tasks include, in particular: directing and coordinating the implementation of civil protection and civil defense tasks at the county level, supervising and supporting civil protection entities operating in the county, organizing cooperation between municipalities and among agencies, inspectorates, and emergency services, creating and maintaining civil protection resources and the infrastructure necessary to carry out tasks, including ensuring access to water, planning, organizing, and approving training, exercises, and education in the field of civil protection; supporting local initiatives that build community resilience; organizing humanitarian aid and emergency assistance within the county; maintaining records of civil protection entities and resources; planning and organizing warning, and hazard detection systems, preparing contributions to the provincial evacuation plan, and planning and assessing collective protection facilities, countering disinformation that affects the level of community resilience, assisting municipalities in securing resources and funding, as well as directing county resources for operations within municipalities, ensuring the continuity of county office operations during wartime, submitting requests to the voivode for the assignment of civil defense mobilization quotas, preparing biennial reports on the county's readiness to carry out civil protection tasks, and presenting them to the county council (Section 1 of the Law) These tasks are categorized as follows [2, pp. 112–117]: 1) activities in the areas of coordination, supervision, and management, including the tasks specified in Article 11, section 1, points 1, 2, 3, 4, and 7; 2) activities related to support for municipalities and civil protection entities, including the tasks specified in Article 11, section 1, points 5, 6, 8, 10; 3) education and training activities, including the tasks specified in Article 11 section



1 points 15, 16, 18, and 26; 4) humanitarian and emergency aid activities, including the tasks specified in Article 11 section 1 points 14, 24, and 25.

The county acts as an intermediary between the municipality and the voivodship, coordinating and integrating local civil protection efforts and providing municipalities with technical and organizational support.

Voivodships carry out coordination, supervisory, and support functions at the regional level. The primary responsibilities of the voivodship marshal include supervising and coordinating the implementation of tasks by civil protection and civil defense entities operating within the voivodship. The voivodship also provides assistance, including financial support, to counties in carrying out their tasks in this area. Their responsibilities also include entering into cooperation agreements with county administrators, evaluating the performance of civil protection entities, and 680pprox.680tion and support of training, exercises, and education regarding hazard response and building community resilience. The Marshal is responsible for establishing and maintaining civil protection resources, registering entities and resources, and issuing recommendations regarding their type and quantity. Furthermore, the voivodship coordinates the provision of subordinate infrastructure for civil protection purposes, ensures the functioning of the Marshal's Office during wartime, may request the voivode to assign civil defense mobilization quotas, and every two years submits a report to the voivodship assembly on the state of the local government's preparations for carrying out civil protection and civil defense tasks (Section 1 of the Law)

The voivodship's role is therefore to provide support, oversight, and coordination of activities at the regional level, as well as to ensure that local government institutions are prepared to respond to crises and during wartime.

The Civil Protection and Civil Defense Program serves as the implementing and financial instrument of the Law on Civil Protection and Civil Defense. Pursuant to Article 156 of the Law, the program is established for a four-year period and is renewed every two years. The first program was planned for a two-year period. This document is approved by a resolution of the Council of Ministers upon the proposal of the minister responsible for internal affairs. This minister develops the Program in cooperation with: the Minister of National Defense, who, due to his significant financial contribution to the overall budget of the civil protection and civil defense system, plays a priority role in the negotiations of the Program's individual provisions; The Chair of the Committee for Public Benefit, which is the government administrative body responsible for matters of public benefit and volunteerism. In addition, the minister responsible for internal affairs



is required to consult the Government civil Protection Team (a broad-based body, primarily composed of ministers) and the Joint Commission of the Government and Local Self-Government [3, pp. 579–580].

The Civil Protection and Civil Defense Program (hereinafter: the program) for 2025–2026 was adopted by Resolution No. 72 of the Council of Ministers dated 27 May 2025, published in the Polish Monitor on 4 June 2025 (item 541). It outlines six cross-cutting areas of action: 1) identification of existing resources, particularly with regard to analyzing the needs for resources that need to be supplemented in relation to the types of threats and the current state of existing forces and means for the purposes of carrying out civil protection and civil defense tasks; 2) developing the capabilities of civil protection authorities and entities in the prevention of and response to threats, including during crises or wartime; 3) organizing integrated operations and an information exchange system to ensure the continuity of state administration, national security, and civil protection; 4) constructing new facilities and conducting an inventory, inspection, and modernization of existing collective protection facilities; 5) increasing civil protection and civil defense resources and ensuring the continuity of supplies for their maintenance and operation during crises and wartime; 6) raising public awareness and fostering cooperation for security with the broad involvement of non-governmental organizations.

In pursuit of its strategic objective, the Program identifies six key focus areas, each with specific sections that outline thematically organized activities and a timeline for their implementation.

The program is currently being implemented. A total of nearly 34 billion zlotys (681pprox.. 8 billion euros) has been allocated for 2025 and 2026 to carry out tasks related to public safety—16.7 billion zlotys in 2025 and 17.2 billion zlotys in 2026. Last year, nearly 8,000 contracts worth nearly 3.8 billion zlotys were signed with self-government units for the implementation of public safety tasks. This year, approximately 4.94 billion zlotys will be allocated to self-government units [4, accessed 19 May 2026].

SOURCES USED

1. Chról K., *Komentarz do art. 10 (w Ochrona ludności i obrona cywilna. Komentarz, Szyrski M. (red.) Barmosz M., Chról K., Frelak G., Kohtamäki N., Mędrzycki R., Piskorz-Ryń A., Warszawa 2025*



2. Chról K., *Komentarz do art. 11 (w Ochrona ludności i obrona cywilna. Komentarz, Szyrski M. (red.) Barmosz M., Chról K., Frelak G., Kohtamäki N., Mędrzycki R., Piskorz-Ryń A., Warszawa 2025*

3. Kohtamäki N., *Komentarz do art. 156 (w Ochrona ludności i obrona cywilna. Komentarz, Szyrski M. (red.) Barmosz M., Chról K., Frelak G., Kohtamäki N., Mędrzycki R., Piskorz-Ryń A., Warszawa 2025*

4. *Prawie 5 mld zł dla samorządów na ochronę ludności. MSWiA podało kwoty (lista)* <https://samorząd.pap.pl/kategoria/dofinansowanie/prawie-5-mld-zl-dla-samorzadow-na-ochrone-ludnosci-mswia-podalo-kwoty>

УДК 352.07:796

Павло БІЛАС,

аспірант,

Класичний приватний університет,

м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ ТЕРЕТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

У фізичній культурі і спорті як важливих елементах сучасної культури акумулюються величезні можливості для позитивної дії не тільки на здоров'я та фізичну досконалість, але і на духовний світ, на культуру людини і, зрештою, на його позитивний світогляд [1, с. 141].

На особливу увагу в територіальних громадах сільської місцевості заслуговує соціально-культурний розвиток, а саме розвитку фізичної культури та спорту громади. Діяльність територіальних громад у розвитку фізичної культури та спорту в сільській місцевості має бути системною, доступною та орієнтованою на потреби мешканців. В українських реаліях це особливо важливо, адже спорт не лише зміцнює здоров'я, а й об'єднує громаду.

Особливо помітним є майже повне ігнорування розвитку спорту в сільських районах. Відомо, що невеликі сільські поселення не мають достатнього фінансового потенціалу для забезпечення сталого саморозвитку. Їх можливості суттєво обмежені порівняно з населеними пунктами з більш щільним населенням та вищим економічним потенціалом. Дослідники неодноразово наголошували, що є пряма залежність між фінансовою спроможністю регіону та загальною чисельністю його



населення. Цей чинник був одним із найбільш мотивувальних для проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні і є, принаймні частково, чинником розв'язання проблеми фінансування різних аспектів життєдіяльності громад [2].

Відповідно до статті 89 Бюджетного кодексу України організація функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл, інших закладів спорту і туризму, що розташовані на території громад, здійснюється органами місцевого самоврядування цих громад. Виконавчі органи відповідних рад також організовують участь вихованців цих закладів у спортивних змаганнях [3, с. 28].

Однак роль місцевих громад у розвитку фізичного виховання і спорту є недостатньо вивченою, тому особливо важливо охарактеризувати основні стратегії та деякі практичні аспекти впливу місцевих громад на розвиток галузі.

Однією із ключових ролей територіальних громад є розроблення і реалізація стратегій розвитку фізичної культури і спорту. Ці стратегії мають на меті сприяти активному способу життя, забезпечувати доступність спортивних майданчиків та закладів, підтримувати масові та професійні види спорту, а також сприяти виявленню та розвитку спортивних талантів у громаді [2].

Важливо, щоб в стратегіях розвитку територіальних громад сільської місцевості було напрацьовано стратегічні плани, що вирішують основні причини дефіциту соціально-культурної розвитку, розвитку фізичної культури та спорту.

В умовах існування територіальних громад роль управління фізичною культурою і спортом набуває особливого значення, адже це не лише питання забезпечення доступу до спортивних заходів, але й формування інфраструктури, що стимулює активність населення. Фізична культура і спорт мають стати дієвим інструментом, що поліпшує здоров'я та якість життя населення в цілому та є природним прагненням громадян задовольнити свої потреби у фізичній активності [3, с. 27].

Доцільно активізувати процеси розвитку фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової діяльності органами влади в сільській місцевості в умовах реалізації територіальної реформи. Розвиток цієї сфери в селах є важливим з огляду на низку ключових причин: у сільській місцевості доступ до медичних послуг часто є обмеженим, тому профілактика захворювань через фізичну активність набуває особливої важливості. Систематичні



заняття спортом сприяють зниженню ризику хронічних хвороб і підвищують якість життя населення. Спортивні заходи (турніри, змагання, фестивалі) об'єднують мешканців, формують відчуття спільноти та активізують громадське життя в територіальних громадах. У ході децентралізаційної реформи територіальні громади отримали розширені повноваження та ресурси. Це передбачає, що місцева влада має можливість самостійно фінансувати розвиток спортивної інфраструктури, розробляти й реалізовувати програми у сфері спорту, а також підтримувати дитячо-юнацькі секції та різноманітні ініціативи.

Визначальну роль у розвитку фізичної культури та спорту відіграють тренери. Тренери є ключовою ланкою у сфері фізичної культури та спорту, оскільки саме вони забезпечують практичну реалізацію всіх спортивно-масових програм і фізкультурно-оздоровчих ініціатив. Дефіцит тренерських кадрів у сільських територіальних громадах зумовлено комплексом чинників: низьким рівнем фінансування, недостатньою матеріально-технічною базою, відтоком кадрів до міст і за кордон, недосконалістю системи підготовки фахівців, а також слабкою управлінською спроможністю органів місцевого самоврядування. Це призводить до обмеження доступу населення до фізкультурно-спортивних послуг і стримує розвиток різних видів спорту на місцевому рівні.

Отже, забезпечення кадрового потенціалу в територіальних громадах одна із найважливіших функцій розвитку фізичної культури та спорту: залучення тренерів і фахівців; фінансування їхньої роботи; створення мотиваційних умов (зарплата, житло, програми підтримки). Саме такі проблеми часто виникають у сільських громадах, пов'язаних з дефіцитом тренерсько-викладацьким кадровим забезпеченням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білас П. Розвиток фізичної культури та спорту територіальних громад Дрогобицького району. IV Міжнародна науково-практична конференція «місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика» 5 листопада 2024 року м. Полтава, Україна С.141-142

2. Дорофєєва Т.І., Ажиппо О. Ю. Роль територіальних громад у розвитку фізичної культури і спорту: стратегії та практичні аспекти.
<https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/762/653>



3. Костенко М., Бринзак С., Костенко С. Проблеми та перспективи впровадження нових підходів до організації фізичної культури і спорту в територіальних громадах України. *Здоров'я людини і нації*, 2. 2023. С.19-33.

УДК 351.84:352:364

Катерина ДЕМЧЕНКО,

здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на реалізацію соціальної політики на рівні територіальних громад. Під соціальною політикою на рівні територіальних громад розуміють діяльність органів місцевого самоврядування щодо забезпечення доступу населення до соціальних послуг, підтримки вразливих груп, розвитку соціальної інфраструктури та забезпечення належних умов життєдіяльності громади^[3]. Масштабні руйнування об'єктів житлово-комунальної, енергетичної, медичної та транспортної інфраструктури ускладнило або зробило неможливим надання базових соціальних послуг мешканцям громад, зменшило рівень трудової зайнятості та погіршило умови проживання в багатьох регіонах України, особливо у фронтових та прифронтових регіонах. У таких умовах громади зіткнулися не лише з економічними труднощами, а й із потребою забезпечення соціального захисту не тільки внутрішньо переміщених осіб, але й усіх мешканців громад, підтримки вразливих категорій населення та відновлення доступу до основних соціальних послуг.

Метою дослідження є аналіз окремих теоретичних засад формування соціальної політики територіальних громад України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Порушення функціонування критичної інфраструктури безпосередньо вплинуло на соціальну спроможність громад. За оцінками KSE Institute, станом на кінець 2024 року загальні збитки інфраструктури України сягнули майже 170 мільярдів доларів, при цьому найбільших втрат



зазнали житловий фонд, транспортна система та енергетика [4]. Це суттєво ускладнило забезпечення населення потрібними соціальними послугами та погіршило умови життєдіяльності громад. Зменшення економічної активності, релокація або взагалі зупинка діяльності підприємств, зменшення кількості робочих місць і трудова міграція населення негативно вплинули на рівень доходів місцевих бюджетів. У результаті громади отримали та отримують менше фінансових ресурсів для реалізації програм соціальної підтримки, розвитку соціальної інфраструктури та забезпечення потреб населення. Особливо гостро ці проблеми проявилися у громадах, що зазнали значних руйнувань або перебували в зоні активних бойових дій.

Окремим викликом для територіальних громад стало зростання соціального навантаження через внутрішнє переміщення населення, потребу в забезпеченні житлом, медичними та освітніми послугами, а також потреба підтримки соціальної стійкості, фінансової стійкості населення в умовах тривалої кризи. У зв'язку з цим ефективна соціальна політика на місцевому рівні стає важливою складником відновлення громад, збереження людського потенціалу та забезпечення стабільного розвитку територій у повоєнний період.

Аналізуючи сучасні ризики та виклики, що стоять перед громадами, особливо в межах здійснення соціальної політики, важливим постає питання, хто саме, які кадри, які керівники очолюють провідні процеси розвитку та впровадження високих соціальних стандартів та захищають інтереси соціально незахищених верств населення. В умовах постійних змін органи місцевого самоврядування мають постійну потребу у формуванні оновленого керівного складу висококваліфікованими фахівцями, які повинні не лише досконало володіти теорією і практикою публічного управління й адміністрування, а й усвідомлювати свою роль у потребі здійснення системних змін на місцевому рівні [1].

Окремим питанням постає потреба залучення громадськості, мешканців громад та представників різних соціальних груп до окреслення проблемних питань, а також, до ухвалення управлінських рішень та погодження програм соціальної підтримки. У такому розгляді важливим постає питання налагодження ефективної комунікації, і навіть розбудова окремої комунікативної стратегії, що дозволить не просто формально залучати представників громадськості, а також удосконалити організаційний механізм взаємодії.

Відповідаючи на запитання, яким чином поліпшиться ситуація в разі



залучення громадськості до процесів, що відбуваються в територіальній громаді, які соціальні, економічні та/або екологічні ефекти можна отримати під час реалізації комунікативної стратегії, як швидко та скільки потрібно на це витратити ресурсів і яких саме – вважаємо, що комунікативна стратегія має бути дієвим інструментом налагодження ефективної комунікації між органами публічної влади та населенням, між усіма мешканцями, об'єднуючи всі населені пункти територіальної громади з урахуванням їх потреб та інтересів [2].

У цілому, формування та реалізація соціальної політики на рівні територіальних громад потребує не тільки врахування поточної ситуації воєнного стану, аналізу потреб різних соціальних груп, але й удосконалення організаційного механізму реалізації соціальної політики та формування нової комунікативної стратегії взаємодії влади та громадськості для більш ефективної розбудови такої взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приліпко С. М. Необхідність професіоналізації керівних кадрів органів місцевого самоврядування. *Від теорії до практики в управлінні та врядуванні* : матеріали Всеукраїнського круглого столу, 18 листопада 2021 р. за заг. Ред. С. М. Приліпка, О. В. Ковальнової. Київ : НУБіП, 2021. 204 с.
2. Приліпко С. М., Васильєва Н. В., Бойко О. П. Комунікативна стратегія територіальної громади як інструмент залучення громадян до місцевих процесів: компетентнісний і гендерний підходи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 86-92. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.12>
3. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII.. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 20.05.2026)
4. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд — оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (дата звернення: 20.05.2026)



УДК 351.86:355(477) + 314.7:331.5 + 352(477)

Сергій ДЕРЕВ'ЯНКО,

доктор політичних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор кафедри політичних наук,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ: ТРУДОВІ МІГРАНТИ

Повномасштабна агресія рф проти України докорінно змінила звичні умови життя територіальних громад, їх мешканців, спричинила нові виклики для територіальних громад. Водночас в умовах воєнного стану виникли й нові можливості для забезпечення життєдіяльності громад, оскільки саме вони забезпечують неперервність базових послуг, координацію з громадськістю та реалізацію гуманітарних функцій. Ефективними практиками діяльності громад, що породжені війною, стало об'єднання зусиль в межах повноважень з надання допомоги Збройним силам України, формування й забезпечення підрозділів Територіальної оборони, а також забезпечення функціонування цивільної інфраструктури, надання підтримки незахищеним верствам населення, допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО), координація дій з волонтерами та міжнародними партнерами тощо.

Серед ключових безпекових викликів для територіальних громад, що спричинені збройною агресією російської федерації проти України, й критично загострені широкомасштабним вторгненням, проблема трудових ресурсів. Дефіцит робочої сили об'єктивно зумовлено масовою зовнішньою і внутрішньою міграцією, втратами населення серед цивільних та військовиків, мобілізацією працездатних чоловіків, руйнуванням економічної, енергетичної та комунальної, транспортної, житлової та соціальної інфраструктури. Як наслідок, зменшення чисельності працездатного економічного активного населення, господарської діяльності і спроможності громад, що впливає на їх життєдіяльність та потребує адаптивної політики відновлення.



Нерівномірним є розподіл трудових ресурсів. В Україні наразі налічується 1 469 територіальних громад. Варто враховувати, що на тій частині міжнародно визнаної території України, на яку не поширюється фактичний контроль української влади внаслідок її окупації РФ або перебувають під впливом активних бойових дій станом на осінь 2025 року 320 громад (до 2022 року таких було 31). Це число постійно змінюється, перелік не є фіксованим, оскільки Міністерство розвитку громад та територій України своїми наказами [3] регулярно оновлює офіційний список відповідно залежно від змін на лінії фронту.

На зміну трудоресурсного потенціалу в інших громадах істотно впливає динаміка переміщення населення і ВПО. Станом на 26 травня 2026 року за даними Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України зареєстровано 4 627 347 внутрішньо переміщених осіб [2]. Показово, що найбільшу їхню концентрацію мають прифронтові громади. Станом на травень 2026 року до прифронтових територій України належать громади з 13 областей, серед яких Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області залишаються найбільш ураженими активними бойовими діями. До прикладу, наразі у Харківській області – 510 888 зареєстрованих облікованих ВПО, Донецькій – 498 301, Дніпропетровській – 475 313, Запорізькій – 227 775, Херсонській – 48 460. Істотною є їх чисельність й в умовно тилкових громадах – м. Києві – 436 331, Одеській області – 226 774; на заході країни – у Львівській області – 200 660, Івано-Франківській – 109 453. Наслідком є різке перевантаження соціальної інфраструктури та перенасичення ринку праці і конкуренція за робочі місця між місцевими жителями та ВПО, що може викликати соціальну напругу. Водночас найбільший дефіцит трудових ресурсів в Україні 2026 року спостерігається у сферах будівництва, енергетики, медицини, соціальних і комунальних послуг, інженерно-технічних спеціальностей та IT/кібербезпеки.

Отже, проблема трудових ресурсів для територіальних громад в умовах війни є багатовимірною й потребує системного підходу. Серед варіантів її вирішення останнім часом все більше дискутується питання про залучення трудових мігрантів. До них відносять людей, які тимчасово або постійно залишають місце проживання (у межах країни чи за кордоном) з метою працевлаштування. Вони відрізняються від біженців тим, що їхній головний мотив – робота та економічні можливості, а не втеча від небезпеки. Частково таке означення можна застосувати і до частини ВПО. Однак



офіційна статистика, очевидно, не відбиває всього масштабу явища, адже стосується тільки тих громадян, які офіційно зареєструвалися для отримання соціальної допомоги, значна ж частина переселенців проблему проживання і працевлаштування вирішує самотійно.

По мірі звільнення окупованих територій відбувається часткове повернення громадян до своїх територіальних громад. Однак, цей процес складний і багатоступеневий, залежить від безпекової ситуації, відновлення інфраструктури та створення умов для життя і роботи. Станом на 2026 рік Україна вперше за час війни зафіксувала позитивну динаміку повернення громадян із-за кордону: за даними Державної міграційної служби України у січні–квітні в'їхало на 17 тисяч людей більше, ніж виїхало (в'їхали 4,186 млн людей, тоді як виїхали – 4,169 млн) [1]. Головними чинниками стали стабілізація ситуації з енергетикою в Україні, поступове виснаження фінансових та психологічних ресурсів біженців за кордоном, а також програми підтримання повернення від країн ЄС. Варто розуміти, що значна частина трудових мігрантів може не повернутися через тривалість війни та возз'єднання сімей за кордоном. Повернення потребує програм реінтеграції, щоб уникнути соціальної сегрегації. За оцінкою Центру економічної стратегії, станом на січень 2026 року за кордоном залишається 5,6 млн українських біженців. Близько 43% біженців мають наміри повертатися в Україну, і 36% не планують/скоріше не планують [5]. Це означає, що близько 2 млн українців уже інтегрувалися чи здійснюють відповідні кроки за кордоном і не планують повернення, що створює довгострокові виклики для повоєнної відбудови країни. Масове повернення очікується лише після завершення активних бойових дій, за умови гарантованої безпеки, відновлення житла та створення робочих місць.

З огляду на істотні демографічні проблеми, в Україні вже тривалий час в Україні розкручується тема про трудових мігрантів-іноземців. Вони були завжди і їхнє перебування чітко регламентується національним законодавством. За даними Державної міграційної служби України в довоєнному 2021 році в Україні мали дозвіл на працевлаштування 21786 осіб, у 2023-му ця цифра зменшилася майже у п'ять разів – до 4529 осіб. І тільки з 2024 року ми спостерігаємо поступове відновлення цієї динаміки: у 2024-му видано 6127 дозволів, у 2025-му – 9574, однак це все одно становить лише 43,9% довоєнного рівня [1].

Проте, в останні місяці в Україні набула поширення антимігрантська паніка. Соціальні мережі та телеграм-канали вивалюють на українців



страшилки щодо нібито масового завезення іноземців, якими начебто планують замінити корінне українське населення. Ця кампанія має всі ознаки класичного ПСГО, з якого стирчать вуха російської пропаганди [6]. Однак ці наративи підхопили й окремі українські медіа та політики.

Насамперед щодо державної політики. Упродовж останнього десятиліття неврегульована міграція іноземців в та через Україну стала частиною загального процесу міграції. Починаючи з 2015 року, спостерігається тенденція до зростання виявлених всередині держави та на її кордонах кількості нелегальних мігрантів. Проблема неврегульованої міграції залишається актуальною, оскільки впливає на безпеку держави, її міжнародні відносини та загострилась в умовах широкомасштабної військової агресії, розпочатої 24 лютого 2022 р. російською федерацією проти України, відсутності можливості здійснення контролю на значній ділянці державного кордону. Чинна Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року у сфері легальної міграції в Україну декларує, що «вільне пересування іноземців та осіб без громадянства, які законно перебувають в Україні, а також реалізація права на тимчасове або постійне проживання та працевлаштування не повинні підпадати під дію необґрунтованих бюрократичних та дискримінаційних обмежень» Для цього потрібно модернізувати відповідні процедури з урахуванням міжнародних стандартів та кращих європейських практик – «умови та процедури прийому іноземців з метою працевлаштування повинні періодично оновлюватися, спираючись на прогноз потреб ринку праці та економічні пріоритети держави» з урахуванням ситуації на внутрішньому ринку праці [4]. Вирішення цих питань у контексті повоєнної відбудови передбачено в Стратегії державної міграційної політики України на період до 2035 року, проєкт якої презентовано 11 червня 2025 року.

Щодо поточної ситуації, то використаємо поширене в соціальних мережах твердження Президента України Володимира Зеленського на зустрічі з народними депутатами України 25 травня 2026 року про те, що «ніхто ніяких мігрантів нікуди не завозить і ніякої держпрограми щодо цього не існує». Однак, по факту невеликі групи іноземців з Індії та інших країн уже з'явилися нещодавно в українських містах, у тому числі і в Івано-Франківську. Відомо, що 23 травня 2026 року на Майдані Незалежності в місті Києві представники українських націоналістичних молодіжних спільнот «Права молодь», «Авангард» та інших організували мітинг з вимогою зупинити розпочату низкою комерційних компаній



цілеспрямоване ввезення працівників з-за кордону. Неоднозначне ставлення висловлюють і керівники територіальних громад. Представники українського великого бізнесу називають трудову міграцію за умов п'ятого року повномасштабної війни з РФ ніби як невідвортною та вимушеною. І підстави для цього наведені вище. Попри полярність думок, розуміємо, що поява іммігрантів на ринку праці України нині, в умовах війни, а тим більше під час повоєнної відбудови є неминучою, з огляду на демографічні й зокрема трудоресурсні проблеми нашої держави. Загалом це відповідає глобальним тенденціям й спонукає до вивчення уроків міграційної кризи в Європі 2015 року, що спричинило політичні, соціальні та безпекові виклики, досвіду врегулювання цих проблем в інших регіонах світу. Потрібна чітка державна політика в Україні в міграційній сфері. Очевидно, уже нині доцільне аналітико-прогностичне дослідження проблеми залучення трудових мігрантів, зокрема, іноземців на рівні областей і територіальних громад з урахуванням як поточних потреб так і повоєнної відбудови.

Отже, акцентуємо увагу на тому, що трудова міграція була в Україні і до війни, є під час війни і буде по закінченню війни. Проблема трудових мігрантів в умовах війни стала істотним безпековим викликом для територіальних громад. Відтік робочої сили та демографічне виснаження, потреби інтеграції і соціалізації ВПО в нове середовище проживання, повернення українців з-за кордону вимагають як системної державної адаптивної політики реінтеграції, так і ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на стійкість територіальних громад. Повернення власних трудових мігрантів та залучення іноземних кадрів вимагає запровадження гнучкої міграційної політики з урахуванням потреб місцевих ринків праці органів державної влади та участі в її формуванні і реалізації органів місцевого самоврядування. Наявність трудових мігрантів-іноземних громадян, чисельність яких об'єктивно зростатиме, створюватиме додаткове навантаження соціальну інфраструктуру територіальних громад. Це потребує не тільки вирішення проблем працевлаштування, неминучих витрат і так обмежених ресурсів на інтеграцію та соціальну підтримку, але й соціалізації іноземців у територіальних громадах з метою уникнення небезпеки соціальної сегрегації (створення «гетто» для мігрантів), недопущення порушень громадського порядку що може викликати соціальну напругу. Важливим для цього було б використання міжнародного досвіду підходу до трудових мігрантів щодо їхнього доступу до ринку праці



із застосуванням системи квотування, запровадження мовних і професійних програм, забезпечення балансу між економічними потребами та гуманітарними аспектами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голова Державної міграційної служби Наталія Наumenко: Почався оптимістичний тренд – українці повертаються з-за кордону. Главком. 2026. 21 травня. URL: <https://glavcom.ua/interviews/holova-derzhavnoji-mihratsijnoji-sluzhbi-natalija-naumenko-pochavsja-optimistichnij-trend-ukrajintsi-povertajutsja-z-za-kordonu-1120797.html>
2. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Аналітика: кількість зареєстрованих облікованих ВПО. URL: <https://www.ios.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
3. Про затвердження Змін до Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 15 липня 2025 року № 1151. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/11-projekt-nakazu-2.pdf>
4. Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року : Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-p#Text>
5. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. Дослідження Центру економічної стратегії 14 лютого 2026 року. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>
6. «Українці – на фронті, індуси – на заводі». Хто розкручує мігрантську зраду і що відбувається насправді» [Павло Вуєць]. Главком. 2026. 15 травня. URL: <https://glavcom.ua/publications/ukrajintsi-na-fronti-indusi-na-zavodi-khto-rozkruchuje-mihrantsku-zradu-i-shcho-vidbuvajetsja-naspravdi-1120534.html>



УДК 352:336.145]:355.01

Ілона ЄВСТІГНЄВА,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Олександр БІЛОЦЬКИЙ,

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

БЮДЖЕТ УЧАСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах повномасштабної війни система публічного управління України зазнала суттєвих трансформацій, оскільки звичні алгоритми державотворення та місцевого самоврядування виявилися не готовими до масштабів сучасних безпекових загроз. Органи місцевого самоврядування миттєво перетворилися на операційні центри реагування в кризових ситуаціях. Вони були змушені оперативно переформатувати власну діяльність: відходити від довгострокового планування соціально-економічного розвитку на користь миттєвого реагування на надзвичайні події. Ключовими векторами роботи місцевої влади стали налагодження системної гуманітарної допомоги для мільйонів переселенців, екстрене посилення фізичного та кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури, а також безпосереднє забезпечення логістичної й матеріально-технічної підтримки сил оборони та територіальної оборони безпосередньо на місцях.

Водночас така вимушена централізація управлінських рішень та концентрація ресурсів навколо безпекових завдань породила ризик дистанціювання влади від суспільства. Саме тому в поточних реаліях



особливої актуальності набуває питання збереження і розвитку демократичних механізмів участі громадян у процесах управління та ухвалення локальних рішень. Залучення мешканців до життя територіальних громад у воєнний період є не просто декларацією відданості європейським цінностям, а практичною потребою. Це дозволяє уникнути соціальної напруги, точніше верифікувати реальні гуманітарні потреби населення в умовах дефіциту бюджетних коштів, а також зберегти високий рівень довіри й синергії між громадськістю та суб'єктами публічного адміністрування, що є фундаментом внутрішньої стійкості всієї держави [4].

Одним із провідних та найефективніших інструментів реалізації права громадян на самостійне вирішення питань місцевого значення в Україні є бюджет участі, що забезпечує залучення мешканців до здійснення вибору щодо використання частини коштів з місцевої казни та дозволяє не лише підвищити прозорість фінансового управління, але й сприяє формуванню довіри між громадянами та суб'єктами відповідного адміністративного самоврядування [3, с. 88].

Дослідники зазначають, що ця програма є важливим елементом сучасного народовладдя та державного адміністрування, оскільки це стимулює розвитку громадянської активності, посиленню підзвітності влади та формуванню відповідального суспільства [6]. У європейських країнах системи формування та розподілу фінансових ресурсів із гарантуванням всебічного долучення місцевого населення, активно використовуються як інструмент підвищення інституційної спроможності громад та ефективного управління локальними ресурсами [7].

В Україні до початку повномасштабного вторгнення він активно впроваджувався в більшості великих та середніх містах. Основними напрямками реалізації проєктів були благоустрій територій, модернізація освітнього середовища, розвиток спортивної інфраструктури, культурних просторів та громадських ініціатив [5]. Проте після 24 лютого 2022 року значна частина громад зіткнулася з потребою оптимізації коштів на потреби сектору безпеки й оборони, підтримку внутрішньо переміщених осіб та надання потрібних ресурсів для існування населення [1].

Запровадження правового режиму воєнного стану внесло корінні корективи до функціонування інститутів локальної демократії, унаслідок чого діяльність апарату громадської участі у формуванні та розподілі публічних ресурсів зазнала суттєвих трансформацій. Значна частина українських громад була змушена тимчасово призупинити реалізацію



програм партисипаторного бюджетування. Таке рішення зумовлювалося передусім жорстким дефіцитом фінансових ресурсів через падіння місцевих доходів, законодавчими обмеженнями щодо пріоритетності видатків казначейства, а також критичним зростанням безпекових ризиків. Постійна загроза ракетних та артилерійських обстрілів унеможливлювала проведення традиційних публічних обговорень, масових зборів мешканців та офлайн-презентацій проєктів, оскільки безпека життя громадян стала безумовним пріоритетом для органів місцевої влади.

Водночас воєнний стан не зупинив партисипацію повністю, а став каталізатором для її переосмислення. Окремі територіальні громади, адаптувавшись до нових реалій, змогли інтегрувати наявний інструментарій громадського бюджету в систему антикризового управління. Замість повної відмови від залучення жителів, вони провели глибоку реконцептуалізацію критеріїв відбору проєктів, повністю переорієнтувавши їх на розв'язання нагальних гуманітарних та безпекових викликів. Громадські ініціативи отримали новий вектор розвитку: фінансування спрямовувалося на облаштування укриттів у закладах освіти, закупівлю засобів автономного енергозабезпечення (генераторів, сонячних панелей), інтеграцію та всебічну підтримку внутрішньо переміщених осіб, а також на створення умов для психологічної реабілітації постраждалих від війни, що дозволило зберегти соціальну стабільність і життєстійкість громадських просторів у критично важливих сферах [2, с. 31].

Аналіз сучасних практик дозволяє виокремити декілька основних моделей функціонування громадської участі в період збройної агресії. Першою є модель тимчасового призупинення, за якої громади повністю відмовляються від реалізації бюджету участі до моменту достатнього рівня захищеності та впевненості в майбутньому. Другою моделлю є адаптивне фінансування, що передбачає реалізацію більш критично важливих проєктів, що стосуються цивільної оборони населення, облаштуванням укриттів, підтримкою військових та утвердженням енергетичної автономності громад [2, с. 44].

Відіграє визначальне значення в підтримці діяльності цифровізація публічного управління. Використання електронних платформ голосування, інформаційних сервісів та онлайн-комунікації дозволило окремим територіальним громадам зберегти механізми громадської участі навіть в стані критичності [7].



Важливим та часто невинновдано ігнорованим аспектом функціонування громадського співуправління бюджетними асигнуваннями в умовах повномасштабної війни є його потужна соціально-психологічна функція. У часи гострої суспільно-політичної кризи та постійної загрози життю, люди природно відчувують втрату контролю над власним майбутнім, що веде до депресивних станів, апатії або соціального напруження. Можливість жителів безпосередньо впливати на ухвалення локальних рішень, пропонувати ініціативи та розподіляти кошти місцевого бюджету стає для них ефективним терапевтичним інструментом. Вона повертає мешканцям суб'єктність, даючи чітке розуміння того, що їхній голос є вагомим, а їхня думка враховується владою навіть у настільки критичний та нестабільний період.

Цей формат взаємодії суттєво мінімізує ризики виникнення відчуження між управлінським апаратом та населенням, натомість постаючи міцним фундаментом для підтримання суспільної солідарності та взаємодовіри. Спільна робота над проєктами трансформації громади втягує кожного учасника до процесу формування колективної стійкості (резильєнтності), де індивідуальна активність переростає в глибоке відчуття особистої відповідальності за майбутнє свого міста чи села. Зрештою, збереження та розвиток бюджету участі в колі воєнних реалій є яскравим доказом інституційної міцності: це не просто підтримує життєдіяльність локальної інфраструктури, а й якісно зміцнює демократичні процеси «знизу догори», демонструючи життєздатність українського громадянського суспільства перед обличчям будь-яких зовнішніх викликів [6].

Досвіди Івано-Франківської, Луцької, Вінницької та Хмельницької міських громад демонструють, що навіть у нинішніх умовах він може залишатися значущим засобом взаємодії. Після часткового припинення реалізації 2023 року ці населені пункти поступово почали відновлювати цей механізм, із пріоритетом безпекових та соціально орієнтованих проєктів [2, с. 35]. Зокрема, серед поданих ініціатив зросла кількість ідей, спрямованих на підтримку військових формувань, облаштування укриттів та організацію неперервної діяльності життєво важливих об'єктів в автономному режимі.

Таким чином, повномасштабна війна змусила вітчизняну систему публічного управління гнучко адаптувати інструменти локальної демократії до викликів воєнного стану. Хоча частина територіальних громад через фінансові та безпекові обмеження обрала модель тимчасового



призупинення бюджету участі, інші громади (зокрема Івано-Франківська, Луцька, Вінницька та Хмельницька) успішно продемонстрували модель адаптивного фінансування. Важливим чинником утримання цього зв'язку стала цифровізація управління, що через електронні платформи дозволила зберегти залученість громадян до ухвалення рішень навіть за умов високих безпекових ризиків.

Трансформація партисипаторного бюджетування в умовах війни довела, що цей інструмент еволюціонував від класичного благоустрою та розвитку інфраструктури до вирішення критичних завдань: цивільного захисту, підтримки ВПО, облаштування укриттів та допомоги сектору оборони. Окрім практичної користі для зміцнення тилу, оновлений механізм бюджету участі зберіг свою ключову соціально-психологічну функцію. Він залишається дієвим засобом підтримки взаємної довіри між суспільством і владою, стимулює громадянську відповідальність та гарантує життєздатність демократичних процесів в Україні навіть у кризовий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: [Законодавство України](#) (дата звернення: 15.05.2026).
2. Євстігнєєва І. В. Бюджет участі в територіальних громадах в умовах війни: управлінські підходи до пріоритизації безпеки : бакалаврська робота. Івано-Франківськ, 2026. 67 с.
3. Кириленко О., Чайковська І. Перспективи запровадження бюджету участі в Україні на основі зарубіжного досвіду // Вісник ТНЕУ. 2015. № 2. С. 86–100.
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: [Законодавство України](#) (дата звернення: 15.05.2026).
5. Рух ЧЕСНО. Повномасштабне вторгнення Росії призупинило громадські бюджети в Україні. URL: [Рух ЧЕСНО](#) (дата звернення: 15.05.2026).
6. Cabannes Y., Lipietz B. Revisiting the democratic promise of participatory budgeting in light of competing political, good governance and technocratic logics // Environment and Urbanization. 2018. Vol. 30 (1). P. 67–84.
7. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris : OECD Publishing, 2020.



УДК 351:332.1

Ярослав ЖОВНІРЧИК,

доктор наук з державного управління, професор,
в.о. завідувача відділу проблем державного
управління та адміністративного права,
Інститут держави і права імені В. М. Корецького
Національної академії наук України,
м. Київ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

В Україні, як і в переважній більшості країн сучасного світу, відбуваються кардинальні зміни в усіх сферах суспільного життя, зумовлені процесами глобальних соціально-економічних та цивілізаційних трансформацій. Такі виклики актуалізують потребу проведення системних реформ, спрямованих на модернізацію українського суспільства та держави, забезпечення збалансованого поступу країни як високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя населення, соціальною стабільністю, сталою демократичною традицією. Ефективне функціонування системи публічного управління та вдосконалення організаційно-правового забезпечення її управлінської діяльності є запорукою того, що органи публічної влади належно виконуватимуть своє призначення щодо формування та реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя в сучасних умовах.

Головною передумовою розбудови України як незалежної, демократичної, правової, соціальної держави, її інтеграції до світового співтовариства є істотне підвищення рівня соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, забезпечення гідних умов життя населення незалежно від місця проживання, а також зниження наявної міжрегіональної диференціації. Вирішення багатьох проблем, пов'язаних із розвитком України та створенням ефективної системи управління, зумовлює запит на формування комплексу теоретико-методологічних засад оцінки та підвищення ефективності публічного управління економічним розвитком регіонів [1].



Комплекс питань, пов'язаний із прагненням вирішення проблематики різної асиметричності економічного стану регіонів України є досить популярною темою серед вітчизняних дослідників, особливо останнім часом, коли на загальнодержавному рівні надається багато конструктивної уваги становищу регіонів у період дії правового режиму воєнного стану та прогнозам майбутнього регіонального розвитку. У зв'язку з цим потрібним убачається продовження наукової дискусії в площині дальшого з'ясування чинників неоднорідності економічного розвитку регіонів, теоретико-прикладних завдань та ефективності використання тих чи інших інструментів модернізації системи публічного управління.

Економічна ситуація в умовах воєнного та повоєнного періоду вимагає збільшення уваги до розвитку національної економіки на регіональному рівні і створення умов для стабільного зростання територій. Пріоритетні завдання публічного управління регіональним розвитком формулюють зміст державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів як систему, що: базується на здатності до саморозвитку та самостійного відтворення; забезпечується децентралізацією та співпрацею, спрямованою на досягнення синергії; визначається функціональним та інституційним методами організації взаємодії компонентів; забезпечується загальністю проведених органами місцевого управління, громадськістю та державою стратегічних заходів.

Органи місцевої влади постають ключовими ініціаторами економічного розвитку за допомогою залучення фінансів на різних рівнях, використання регулятивних чинників та забезпечення сприятливого середовища для підприємництва. Вони відповідають за розвиток інфраструктури, створення умов для бізнесу, ефективне використання ресурсів й управління державним сектором економіки в межах своїх територій. Крім того, вони забезпечують інформаційно-аналітичну базу для бізнесу та громади. Отже, державний вплив на розвиток регіонів та країни відбувається через комплексний процес управління, що включає регулювання, фінансове планування та управлінські функції [3].

Система публічного управління розвитком регіонів має охоплювати реалізацію всіх функцій управлінського циклу з огляду на надання додаткових повноважень в самостійному управлінні. Цьому сприятиме оптимізація взаємодії органів державної і місцевої влади, співпраця з приватним сектором економіки, населенням та інститутами суспільства. Організація економічного співробітництва й економічний розвиток повинні



зосереджувати арсенал заходів та інструментів впливу на реальних у досягненні економічних цілях і інтересах регіонів, їх мешканців та суб'єктів господарювання. Співпраця і партнерство є потенціалом створення належних умов для економічної сформованості стійкості і конкурентоспроможності, забезпечуючи високі стандарти життя в демократичній правовій державі [1].

На сучасному етапі розвитку України її спроможність та ефективна інтеграція в європейський економічний простір залежить від адекватного вироблення й реалізації такої моделі співробітництва із регіонами, яка б сприяла становленню нових взаємовідносин у форматі «центр-регіони» і відповідала би загальноєвропейській практиці внутрішньої міжрегіональної діяльності. Будучи складником економічної системи держави, регіон із певним часовим відтермінуванням віддзеркалює всі процеси її розвитку. Здійснення цього вимагатиме ефективного керівництва, мобілізації ресурсів та збереження демократичних принципів в ухваленні рішень, навіть за надзвичайних обставин.

У цьому аспекті потрібною є конкретизація змісту, характеристик і показників економічних відносин між суб'єктами господарської системи регіону та їх інституалізації, багатоканальної мережевої взаємодії, що створить інформаційно-аналітичну базу для розробників стратегій, планів і програм спільного розвитку та нових видів публічно-приватного партнерства. Серед найважливіших завдань переходу регіонів до управління регіональною економічною системою варто розглядати структурну трансформацію органів публічного управління, особливо в частині їх ефективної взаємодії з суб'єктами господарювання, організаційними компонентами в процесах виконання економічних функцій та вирішення різних додаткових питань. Розширення змісту економічних функцій публічного управління та їх інтеграція до інших сфер варто розглядати як підвищення економічної культури взаємовідносин, як засіб конкретного вирішення завдань з позитивним впливом на економіку [2].

Загалом в Україні спостерігаються суттєві відмінності щодо темпів та напрямів руху її регіонів, що потребує більш детального моніторингу й розроблення механізмів управління і забезпечення сталого розвитку країни. Зменшення регіональних економічних та соціальних диспропорцій належит до ключових завдань державної регіональної політики Української держави, що обов'язково має враховувати наслідки повномасштабного вторгнення війська росії на суверенну територію України. Нині регіони Української



держави у своєму соціально-економічному розвитку мають забезпечувати економічне зростання за допомогою такої господарської діяльності, що і за своєю структурою, і за своїм змістом не суперечила б принципам сталого розвитку, сприяла б створенню потрібних умов для життя та соціального благополуччя населення, рівень якого визначається не лише економічними досягненнями, а й ступенем соціальної захищеності.

Варто наголосити, що підґрунтям збалансованого управлінського впливу на регіональний розвиток є прогнозування, стратегічне планування та якісна аналітична робота, що потребує від органів влади оперативних корекцій, спрямованих на відновлення оптимальної структури економічних, нормативно-правових, фінансово-інвестиційних та організаційних заходів. Ці заходи мають бути спрямовані на досягнення соціально-економічних цілей та перехід регіональної економічної системи від стагнації до активного розвитку [3].

В умовах сьогодення, з часу початку повномасштабної війни в Україні, питання стабілізації рівня економічного розвитку, ефективного структурного устрою національної економіки набуває нового змісту та значення. Забезпечення реалізації таких завдань потребує мобілізації та ефективного використання всіх можливих інструментів, насамперед, інституційних і їх спрямування на досягнення визначених стратегічних пріоритетів та оперативних цілей і завдань регіонального розвитку. Завданнями економічної політики є не лише стабілізація суто економічних процесів, а й захист сфер, що не завжди є вигідними для приватного бізнесу: освіта, наука, медицина, захист навколишнього середовища, оборона, охорона громадського порядку, соціальні суспільні блага тощо [2].

Унаслідок військових дій втрачають життя українські військовики та мирне населення. Це надзвичайно важлива демографічна криза, яка посилює проблеми щодо забезпечення трудовими ресурсами різних секторів економіки. У подібних протирічливих умовах зростає потреба у використанні інвестицій, уключаючи іноземні, для відновлення і повного функціонування вітчизняних підприємств. Така інвестиційна привабливість стає однією із ключових моментів цільової моделі сучасної економіки України. Це має стати головним завданням влади під час планування стратегії повоєнного відновлення [3].

Саме тому залучення інвестицій до економіки будь-якої країни є одним із ключових елементів для дальшого її розвитку. Україна, через війну, стикається з безліччю проблем, що потребують негайних рішень від



керівництва та населення. Після припинення військового конфлікту очікується масове руйнування інфраструктури та економічний спад, тому відновлення держави стає нагальною потребою. Успішність цього процесу залежить від ефективності залучення інвестицій, що є основою для розширення економічних зв'язків, розвитку торгівлі, виробництва та підвищення економічного потенціалу країни.

Наступними умовами є наявність ресурсів. Для ефективного залучення іноземних інвестицій, особливо, до аграрного сектора, потрібна матеріально-сировинна база, що відрізняє аграрний сектор від інших, оскільки він вже має значний сировинний складник. Важливою також є репутація України як надійного партнера. Після перемоги репутація країни на міжнародному рівні буде визначати тренд, що спонукатиме інвесторів вкладати матеріально-фінансові ресурси в українську економіку. Нашій державі варто запровадити ефективні реформи майже в усіх сферах економічного життя, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості для зарубіжного капіталу та зміцненню конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Поліпшення інвестиційного клімату і впровадження ефективних економічних стратегій з метою залучення інвестицій є основними завданнями для вдосконалення процесу надання соціальних послуг у контексті підвищення результативності державноуправлінської діяльності з метою поліпшення якості життя громадян.

Важливо наголосити, що перш ніж розпочати реалізовувати проекти відродження економіки країни та її регіонів, потрібно не лише досягти мирної угоди на умовах, вигідних для України, а й максимально унеможливити виникнення нових військових конфліктів або їх рецидивів, оскільки будь-які кроки щодо відновлення країни після війни будуть безглузді, якщо не буде гарантовано її територіальну цілісність. Щоб продовжувати покладатися на підтримку міжнародної спільноти, яка лише посилюватиметься, Україна має суворо дотримуватися демократичних норм у своїй внутрішній та зовнішній політиці, забезпечити модернізацію публічного управління як процесу, що згенерує ефективне функціонування системи органів державної влади, з метою реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, здійснюючи сталий розвиток регіонів у системі забезпечення високого рівня національної безпеки держави.

Ураховуючи вітчизняний досвід, а також досвід успішних країн, що здійснили модернізацію методів управління в умовах нестійкого миру та



високої мобілізаційної готовності суспільства, потребують реалізації такі заходи: провести зміни до нормативно-правових актів, що регулюють діяльність інституцій у період воєнного стану і після нього; розробити законодавчі ініціативи з підтримки органів місцевого самоврядування у воєнний час; завершити процеси децентралізації в повоєнний період; оптимізувати систему центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, чітко розподіливши функції і повноваження між ними; забезпечити надання якісних публічних послуг громадянам, завдяки вдосконаленню організаційно-правового забезпечення управлінської діяльності органів публічної влади щодо формування та реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровська, О., Бондаренко, Д. Публічне управління економічним розвитком регіонів: галузевий аспект. *Аспекти публічного управління*, 2021. 9(3), 22-35. URL: <https://doi.org/10.15421/152125>
2. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>
3. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712>



Олександр ІГНАТЕНКО,
доктор наук з державного управління,
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ГОТОВНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

З метою визначення професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування до реалізації проєктів міжмуніципального співробітництва, на прикладі сфери управління побутовими відходами, було проведено відповідне опитування територіальних громад.

Варто зазначити, що у цій сфері суспільних відносин також діють Закони України «Про співробітництво територіальних громад» [1], «Про управління відходами» [2], «Про систему громадського здоров'я» [3] та «Про благоустрій населених пунктів» [4], «Про житлово-комунальні послуги» [5], «Про місцеве самоврядування в Україні» [6], «Про місцеві державні адміністрації» [7], інші нормативно правові акти.

Крім того, на національному рівні було розроблено та затверджено документ державного стратегічного планування – Національний план управління відходами до 2033 року, що затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 року № 1353-р [8].

Крім того, у цій сфері, було розроблено такі акти нормативно-методичного характеру, як: Примірні форми договорів про співробітництво територіальних громад та додаткових договорів про приєднання до співробітництва, затверджені наказом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 05.04.2023 №217 [9], та Методичні рекомендації щодо форм співробітництва територіальних громад у сфері управління побутовими відходами, затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.10.2024 №1153 [10].

Опитувальники щодо готовності територіальних громад до реалізації проєктів міжмуніципального співробітництва проводилося впродовж грудня 2025 року серед територіальних громад чотирьох областей, а саме: Вінницького, Івано-Франківського, Кременчуцького та Лозівського



кластерів, що були визначені регіональним планування в сфері управління відходами.

Заповнили опитувальники 37 територіальних громад з 46 (79%) в пілотних кластерах. Опитувальники щодо готовності територіальних громад Вінницького кластеру до міжмуніципального співробітництва заповнили 13 територіальних громад з 14 (93%); Івано-Франківського кластеру – 11 територіальних громад з 18 (61%); Кременчуцького кластеру – 7 територіальних громад з 8 (88%); Лозівського кластеру – 6 територіальних громад з 6 (100%).

Опитувальники заповнювали: 5 керівників територіальних громад (14%) – 1-й рівень; 30 заступників керівників територіальних громад (81%) – 2-й рівень; 2 начальники структурних підрозділів територіальних громад (5%) – 3-й рівень.

За результатами аналізу опитувальників можна зробити такі висновки:

1. 79% територіальних громад пілотних кластерів надали відповіді на опитувальник щодо досвіду співробітництва територіальних громад.

2. Більшість територіальних громад мають досвід міжмуніципального співробітництва в інших сферах, обізнані в законодавстві, цікавляться цим питанням та позитивно оцінюють можливість міжмуніципального співробітництва.

3. Хоча лише в близько 38% територіальних громад працівники проходили навчання з міжмуніципального співробітництва, у 62% територіальних громад працівники володіють знаннями з міжмуніципального співробітництва.

4. Лише в 27% територіальних громад виникають труднощі з розуміння українського законодавства щодо міжмуніципального співробітництва.

5. У територіальних громадах, що мають досвід з укладання договорів про співробітництво територіальних громад:

- 72% проєктів фінансувалося за рахунок місцевих бюджетів;
- 75% територіальних громад досягли очікуваних результатів співробітництва, а 71% заощадили ресурси від такого співробітництва;
- Лисецька територіальна громада (Івано-Франківський кластер) та Літинська територіальна громада (Вінницький кластер) мають досвід укладання договорів про співробітництво в сфері управління відходами;



- найбільше проблем становить процес пошуку партнерів і налагодження комунікації, ініціювання та підготовки проєкту співробітництва;
- у питаннях укладання договорів більшість територіальних громад не вбачає проблем;
- більшість територіальних громад задоволені міжмуніципальним співробітництвом та заявляють про поліпшення надання послуг;
- погодження та підготовка договорів про співробітництво територіальних громад мали проблеми з фінансовими питаннями, правовими та регуляторними обмеженнями;
- труднощі із законодавчим регулюванням механізмів фінансування проєктів співробітництва територіальних громад мали 15% та частково мали 27% територіальних громад.

6. У територіальних громадах, що не мають досвіду з укладання договорів про співробітництво територіальних громад:

- 74% територіальних громад планує найближчим часом укласти договір про співробітництво територіальних громад;
- раніше не укладали договори про співробітництво територіальних громад через відмову з принципових чи політичних мотивів;
- у 63% територіальних громад, що не мали досвіду, були спроби провести переговори або обговорення з іншими територіальними громадами щодо можливості укладення договорів про співробітництво територіальних громад;
- усі територіальні громади без досвіду вважають потрібним укладати договори про співробітництво з іншими територіальними громадами, і більшість бачить переваги в укладанні таких договорів.

Ураховуючи зазначене, варто продовжувати підвищувати компетентність посадових осіб органів місцевого самоврядування щодо поліпшення обізнаності з міжмуніципального співробітництва – це забезпечить розвиток потенціалу співробітників територіальних громад. Важливість впровадження проєктів співробітництва територіальних громад у сфері управління побутовими відходами є європейською практикою і пов'язано з тим, що це призводить до економії на масштабі, поліпшення якості послуг, підвищення адміністративної спроможності, правової та політичної узгодженості, стратегічного планування та регіонального розвитку, політичної та соціальної підтримки, безпеки.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
2. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
3. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 6 вересня 2022 року 20.06.2022 № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
4. Про благоустрій населених пунктів : Закон України від 6 вересня 2005 року № 2807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
5. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
7. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
8. Національний план управління відходами до 2033 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 року № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
9. Про затвердження Примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад та додаткових договорів про приєднання до співробітництва : Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 05.04.2023 №217. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0217938-23#Text>
10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо форм співробітництва територіальних громад у сфері управління побутовими відходами : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.10.2024 №1153. URL: <https://mindev.gov.ua/npas/pro-zatverdzenia-metodicnix-rekomendacii-shhodo-form-spivrobitnictva-teritorialnix-gromad-u-sferi-upravlinnia-pobutovimi-vidxodami> (дата звернення: 11.04.2026).



УДК 338.24.021.8:332.1(477)

Сергій КОЗИР,

аспірант кафедри політології,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,

м. Київ, Україна

АСИНХРОННІСТЬ НАПРЯМІВ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В ПОЛІТИКАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЇЇ ТЕРИТОРІЙ

В умовах Війни за Незалежність України регіони опинилися в стані асинхронної конкуренції за державні інвестиції та субвенції, міжнародну допомогу, бізнес і людський капітал, вплив на пріоритети відбудови. Асинхронність напрямів відновлення України означає, що регіони перебувають у різних станах і не можуть відновлюватися одночасно з однаковою інтенсивністю та єдиним фокусом, що потребує формування різнорівневих політик відновлення з акцентом на набуття і зміцнення суб'єктності та конкурентоспроможності територій [1, с. 135]. З урахуванням аналізу соціально-економічних втрат і розрахунку Інтегрального показника конкурентоспроможності територій (ІПКТ), асинхронність напрямів відновлення доцільно розглядати як стратегічний підхід державної регіональної політики в 2026-2027 рр. [1, с. 136]. Різниця у темпах і фокусах відновлення визначається не лише масштабом воєнних втрат, а й рівнем інституційної спроможності та здатності територій зберігати власну суб'єктність [3, с. 200].

Концепція ґрунтується на типології, що виокремлює тиллові, деокуповані, прифронтові та тимчасово окуповані (релоковані) території з відмінними стартовими умовами та пріоритетами відновлення. Тиллові громади зорієнтовані на сталий розвиток і нарощення інституційної спроможності. Деокуповані потребують швидкого повернення функціональності та залучення інвестицій, нерідко з якісно новими індикаторами розвитку. Прифронтові зосереджуються на збереженні суб'єктності, мобілізації та готовності до релокації. Релоковані спрямовують зусилля на збереження управлінського осердя та ідентичності. Типологія є стартовою умовою авторської моделі політики конкурентоспроможності територій (МПКТ).

Для верифікації концепції здійснено порівняльний аналіз рейтингу 10 регіонів України за інтегральним показником конкурентоспроможності



територій (ІПКТ) та рейтингу залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) станом на 31.12.2023 р. Побудована матриця реалізації потенціалу конкурентоспроможності виявила суттєву диспропорцію: тилові регіони (Волинська, Тернопільська, Хмельницька) демонструють нижчу інвестиційну привабливість відносно свого потенціалу, тоді як деякі деокуповані та прифронтові (Чернігівська, Одеська) – вищу. Це підтверджує, що асинхронність є функцією суб'єктності та здатності громади мобілізувати ресурси, а не лише наслідком обсягу руйнувань.

Суб'єктність території – як здатність формулювати стратегію відновлення, мобілізувати ресурси та встановлювати партнерства – є ключовою пояснювальною змінною асинхронності [3, с. 200]. Аналітично вона розкладається на п'ять компонентів: інституційна спроможність, стратегія розвитку, громадська активність, мережі взаємодії та ідентичність і виразна репутація. Конкурентоспроможність громад залежить від їх здатності ефективно використовувати унікальні переваги на основі інтегрованого підходу до ресурсів, стратегічних програм і партнерств [2, с. 15]. Конфігурація цих компонентів визначає тип і етап застосування МПКТ.

Таблиця 1

Кореляція показників суб'єктності та асинхронності фокусу політик відновлення територій України

Показники суб'єктності та їх прояв	Тип та приклади територій	Фокус політик відновлення
Інституційна спроможність. Здатність розробляти якісні проекти та управляти ними	Тилові – Львівськ, Тернопільська, Волинська, Хмельницька, Вінницька, Полтавська та ін.	Перезавантаження ОМС, боротьба з корупцією, інтеграція ВПО, нові бізнес-напрями, підвищення ефективності управління та реалізація потенціалу конкурентоспроможності
Стратегія розвитку. Здатність визначати пріоритети та залучати партнерів через зрозумілість плану	Деокуповані – Київська (північ), Житомирська, Чернігівська, Харківська, Херсонська (правобережжя)	Формування стратегії відновлення та активний профіль. Для прифронтових – резервний план (план Б) і зміцнення мережевої кооперації
Громадська активність. Довіра та участь людей створюють легітимність рішень	Усі типи громад	Активні громадські ради, волонтерство, спільні ініціативи, висока залученість до ухвалення рішень



Продовження таблиці 1

Мережі взаємодії і партнерства. Ефективні партнерства з донорами, бізнесом, університетами	Усі типи громад	Програми URBACT, Ukraine Facility, URTF; збільшення успішних проєктів та партнерств
Ідентичність і виразна репутація. Упізнаваний образ та системна промоція	Усі громади; першочергово – деокуповані та релоковані	Нові колективні смисли, просування локальних брендів, комунікаційна політика; для релокованих – збереження ідентичності та запобігання асиміляції

Джерело: складено автором

На підставі проведеного аналізу розроблено модель МПКТ, що містить сім етапів (Е0-Е6): стартова безпека (Е0), інституціоналізація процесів (Е1), аудит втрат і потенціалу (Е2), відновлення критичних структур (Е3), функціональне відновлення (Е4), розвитковий фрейм (Е5), трансформаційне лідерство (Е6). Для кожного типу передбачено окремий алгоритм. Тилова громада рухається послідовно (Е1→Е2→Е3→Е5→Е6); деокупована реалізує аудит і відновлення паралельно (Е2↔Е3); прифронтowa поєднує фіксацію втрат й евакуаційне планування; тимчасово окупована (релокована) зберігає суб'єктність поза своєю територією з повним циклом після повернення. У моделі діє правило змінного лідерства: держава домінує на ранніх етапах (Е0-Е1), донори забезпечують ресурси на етапах аудиту втрат, відновлення інфраструктури та стратегування розвитку (Е2-Е5), громада забезпечує легітимність і сталість на всіх етапах. Умови переходу між етапами можуть бути як послідовними, так і асинхронними, коли кілька фреймів реалізуються одночасно.

Асинхронність є стратегічною можливістю за виконання двох умов: 1 – держава формує єдиний центр ухвалення рішень з гнучкими диференційованими підходами для кожного типу території; 2 – громади зберігають і нарощують суб'єктність на всіх етапах відновлення. В іншому разі асинхронність генерує ризики – зростання регіональної нерівності, загострення соціальної напруги та нову міграційну хвилю. Чим тривалішою буде Війна за Незалежність України, тим більше зростатиме асинхронність. Держава вже нині має використовувати цю асиметрію для апробації та порівняння різних моделей відновлення, стимулювання локальної



ініціативи, формування нових регіональних лідерів та зменшення диспропорцій у довгостроковій перспективі [4, с. 17].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козир С. В. Конкурентоспроможність регіонів у політиці відновлення України. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 22*. 2025. № 38. С. 126-137.
2. Подзізей О., Шматковська Т. Теоретичні засади відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 12-18.
3. Ясенчук Р. В. Інституційна спроможність територіальних громад в умовах зовнішніх загроз. *Право та державне управління*. 2021. № 4. С. 199-206.

УДК 352.07:355.01(477)

Мар'яна МАТВЕЄВА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Здатність органів влади, організацій, установ, громадських об'єднань до стабільного функціонування в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів називають стійкістю. Під інституційною стійкістю територіальної громади розуміють здатність органів місцевого самоврядування та інших місцевих інституцій забезпечувати ефективне управління громадою, підтримувати життєдіяльність населення, реагувати на кризові ситуації та відновлюватися після негативних впливів. У сучасних умовах поняття інституційної стійкості територіальної громади доцільно замінити більш концептуально точним формулюванням – інституційна резильєнтність [1, с. 186]. Це формулювання відповідає сучасним міжнародним підходам, що розглядаються в документах Організації Об'єднаних Націй, Організації



економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу [2, 3, 4]. До основних напрямів інституційної резильєнтності територіальних громад належать управлінський, фінансовий, цифровий, соціальний та безпековий, оскільки вони безпосередньо пов'язані з функціонуванням територіальних громад в умовах війни та інших безпекових викликів.

Управлінський напрям включає: антикризове управління, адаптивність системи місцевого самоврядування, забезпечення неперервності публічного управління та надання послуг, стратегічне планування. Антикризове управління в умовах воєнних викликів полягає в створення в територіальній громаді оперативного кризового штабу, що координує евакуацію населення, роботу комунальних служб, розподіл гуманітарної допомоги та інформування мешканців через офіційні канали зв'язку. Адаптивність виражається в переведенні частини працівників на дистанційний формат роботи та впровадженні електронного документообігу для збереження функціонування виконавчих органів в умовах воєнного стану. Неперервність полягає в продовженні надавання адміністративних послуг в умовах відключення електроенергії завдяки резервним джерелам живлення, інтернету та використанню цифрових сервісів Дія. Стратегічне планування передбачає розроблення програми повоєнного відновлення до 2030 року, до якої включено питання реконструкції критичної інфраструктури, підтримання місцевого бізнесу та створення системи укриттів.

Фінансовий напрям містить: фінансову автономію громади, стійкість місцевих бюджетів, формування резервних фондів, диверсифікацію джерел фінансування, залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Фінансова автономія забезпечується через збільшенні власних доходів бюджету завдяки розвитку місцевого підприємництва та ефективному адмініструванню місцевих податків і зборів. Стійкість місцевого бюджету в разі скорочення податкових надходжень у воєнний період забезпечується оптимізацією видатків бюджету зі збереженням фінансування критично важливих сфер (освіти, медицини, комунальних послуг та цивільного захисту). Резервний фонд потрібний для оперативного фінансування ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, зокрема, ремонту пошкоджених об'єктів інфраструктури після обстрілів. Диверсифікація джерел фінансування полягає в одночасному використанні коштів місцевого бюджету, грантових програм, проєктів з бізнесом та міжнародної технічної допомоги для реалізації програм енергоефективності. Залучення



міжнародної допомоги можливе шляхом залучення фінансування на облаштування укриттів і модернізацію системи водопостачання в умовах воєнного стану.

Цифровий напрям включає: розвиток електронного врядування, цифровізацію публічних послуг, кібербезпеку інформаційних систем. Розвиток електронного врядування забезпечує використання системи електронного документообігу, що дозволяє посадовим особам погоджувати документи та ухвалювати управлінські рішення дистанційно навіть в умовах воєнного стану. Цифровізація публічних послуг забезпечує отримання довідок про місце проживання, реєстраційні послуги та соціальні виплати тощо через застосунок Дія без потреби особистого відвідування ЦНАПу. Кібербезпека інформаційних систем передбачає впровадження багатофакторної автентифікації та обмеження доступу до службових баз даних для захисту інформації, створення резервних копій електронних реєстрів.

Соціальний напрям включає: підтримку вразливих груп населення, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, соціальну згуртованість громади. Підтримка вразливих груп населення полягає в забезпеченні соціального супроводу для людей похилого віку, осіб з інвалідністю та малозабезпечених сімей під час надзвичайної ситуації. Інтеграція ВПО передбачає створення в територіальній громаді центру підтримки, де можна отримати тимчасове житло, юридичні консультації, допомогу з працевлаштуванням та доступ до освітніх послуг для дітей. Соціальна згуртованість віддзеркалюється в організації спільних громадських заходів, психологічних тренінгів та ініціатив взаємодопомоги, що сприяє формуванню довіри між мешканцями та підвищенню рівня соціальної підтримки в умовах війни.

Безпековий напрям включає: цивільний захист населення, реагування на надзвичайні ситуації, захист критичної інфраструктури, взаємодію з військовими адміністраціями та правоохоронними органами. У територіальній громаді для забезпечення цивільного захисту населення облаштовуються укриття в закладах освіти та адміністративних будівлях, формуються запаси води та медикаментів, забезпечується функціонування засобів зв'язку для повідомлення населення під час повітряних тривог. Реагування на надзвичайні ситуації передбачає організацію роботи аварійних служб, тимчасове розміщення постраждалих осіб та оперативне відновлення комунальних послуг після пошкоджень внаслідок обстрілу.



Важливим при захисті критичної інфраструктури є забезпечення їх неперебійного функціонування під час відключень електроенергії, що передбачає існування резервних джерел живлення на об'єктах водопостачання та в лікарнях. Важливим є узгоджена взаємодія місцевих органів управління з військовою адміністрацією та поліцією щодо координації заходів евакуації населення, забезпечення громадського порядку в умовах підвищених безпекових загроз.

Інституційна резильєнтність територіальної громади являє собою комплексну характеристику її здатності протидіяти кризам, адаптуватися до змін та відновлюватися після негативних впливів. В умовах воєнних і безпекових викликів саме антикризове управління в територіальних громадах передбачає розроблення та реалізацію управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків, забезпечення неперервності функціонування органів місцевого самоврядування та підтримання життєдіяльності населення. В умовах невизначеності ефективність таких рішень залежить від адаптивності управлінських структур, наявності резервних ресурсів, оперативного обміну інформацією та здатності прогнозувати та реалізовувати альтернативні сценарії розвитку подій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орел О. В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №1(111). С.184-189
2. An Analytical Review: A Decade of Urban Resilience. – New York: UNDP, 2021. URL: <https://www.undp.org/publications/analytical-review-decade-urban-resilience>
3. Urban Risk Management and Resilience Strategy. United Nations Development Programme, 2021. 64 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/UNDP-Urban-Risk-Management-and-Resilience-Strategy.pdf>
4. Meerow S., Newell J., Stults M. Urban Resilience: A Conceptual Framework. *Sustainable Cities and Society*. 2019. Vol. 50. URL: https://www.researchgate.net/publication/333527855_Urban_Resilience_a_conceptual_framework



УДК 352:005.95

Ігор НЕДОКУС,

кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри політології та державного управління,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯКІСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Для підвищення результативності системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України доцільно запропонувати такі напрями її вдосконалення.

Формування комплексної програми мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна система є ключовою умовою підвищення зацікавленості та відданості працівників. Її розроблення має ґрунтуватися на індивідуальному підході до кожного службовця, з урахуванням його особистих потреб, професійних очікувань і ціннісних орієнтацій. Важливим чинником постає формування спільної мети, здатної об'єднати колектив і стимулювати його до результативної діяльності. З урахуванням того, що сучасна практика пропонує широкий арсенал матеріальних і нематеріальних засобів мотивації, ефективність програми залежатиме від раціонального добору та поєднання відповідних інструментів [2].

Розроблення та впровадження системи адаптації нових працівників. Процес адаптації має охоплювати не лише засвоєння професійних функцій, а й інтегрування працівника в організаційне середовище, дотримання внутрішніх норм, правил та традицій колективу. Новопризначені службовці повинні отримати інформацію про структуру органу місцевого самоврядування, свої посадові обов'язки, вимоги до результатів праці, особливості документообігу й розподіл повноважень між керівниками. Забезпечення ефективної адаптації неможливе без підтримки з боку колективу. Організаційно це може бути реалізовано через: визначення відповідальної особи за процес адаптації в службі управління персоналом; призначення в структурних підрозділах фахівців, що координуватимуть адаптаційні заходи під контролем кадрової служби; розвиток інституту



наставництва як форми професійної і соціальної підтримки нових працівників [1].

Удосконалення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Для забезпечення високої професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування потрібно: розробити спеціальну навчальну програму для новообраних чи новопризначених посадових осіб за напрямом «Публічне управління та адміністрування»; започаткувати регулярну практичну підготовку для осіб, які вперше вступають на службу; систематично здійснювати аналіз потреб у тематиці та формах підвищення кваліфікації; організовувати навчання за вузькоспеціалізованими напрямами; забезпечити можливість проведення навчальних заходів Центрами підвищення кваліфікації безпосередньо в територіальних громадах, що сприятиме охопленню більшої кількості працівників, зокрема депутатів місцевих рад і громад.

Модернізація системи атестації персоналу.

Атестація має слугувати інструментом об'єктивного оцінювання професійної діяльності, виявлення прогалин у підготовці, визначення відповідності працівника займаній посаді та підвищення якості управління персоналом. Її результати повинні сприяти зміцненню трудової дисципліни, поліпшенню психологічного клімату та підвищенню відповідальності службовців. Неприпустимим є використання атестаційних процедур для реалізації суб'єктивних уподобань або усунення «небажаних» працівників.

Розвиток корпоративної культури та зміцнення командної взаємодії.

У великих колективах особливої ваги набуває формування сприятливого соціально-психологічного середовища, що забезпечує ефективну комунікацію та оптимальні міжособистісні взаємини. Підтримка корпоративного духу сприяє підвищенню рівня довіри, взаємної підтримки й результативності спільної діяльності.

Сучасні інноваційні підходи в управлінні персоналом спрямовано на вирішення низки ключових завдань, серед яких: підтримка появи новацій; зміцнення командної єдності та формування лояльності працівників; удосконалення компетентностей працівників і розвиток системи навчання; зменшення навантаження на менеджерів за рахунок передачі рутинних функцій і раціонального використання потенціалу співробітників; створення балансу інтересів організації та працівника; формування



сприятливого креативного середовища; зростання здатності працівників адаптуватися до інноваційного середовища [3].

Традиційні підходи до управління персоналом поступово витісняються диференційованими й гнучкими інструментами, серед яких – управління результативністю, тренінгові програми, єдині мотиваційні системи та планування кар’єрного розвитку. Зростає роль індивідуальності та різноманіття, а класичні тренінгові підходи доповнюються або замінюються взаємообміном знаннями у форматі рівний – рівному. Стандартні HR-процеси (добір персоналу, оцінювання, організація навчання) в перспективі будуть повністю автоматизовані. Натомість у центрі уваги опинятимуться гнучкі команди, коучинг, менторство та залучення фриланс-фахівців. Модель навчання також трансформується: дистанційні курси стають панівним інструментом, активно впроваджується гейміфікація, ігротехніки та розвиток професійних спільнот, замість традиційних тренінгів.

Одним із ефективних інструментів формування сприятливого психологічного середовища є тимбілдинг. Під тимбілдингом розуміють комплекс спеціальних заходів і командних ігор, спрямованих на розвиток умінь працівників долати особистісний стрес, глибше усвідомлювати власні емоційні стани та відмежовувати особисті переживання від професійної діяльності. Крім того, тимбілдинг сприяє формуванню довірчих взаємин між співробітниками, посиленню горизонтальних комунікацій та розкриттю індивідуальних сильних сторін.

Сучасні інтерактивні практики згуртування колективу створюють атмосферу відпочинку й ігрової мотивації, що стимулює співробітників до командної роботи та спільного вирішення завдань. У процесі такої взаємодії часто формуються неформальні дружні зв’язки, що позитивно впливає на корпоративну культуру. Також важливу роль у посиленні корпоративного духу відіграють спільні заходи за інтересами, корпоративні свята, виїзні екскурсії та інші форми неформального спілкування.

Одним із ключових інструментів забезпечення якісного виконання службових функцій є наставництво – форма професійного навчання на робочому місці, спрямована на довгострокове оволодіння знаннями, навичками та компетентностями, потрібними для виконання посадових обов’язків. Наставництво передбачає надання новопризначеним службовцям консультацій, рекомендацій та роз’яснень з боку досвідченого фахівця, що закріплений за ними як наставник.



Нині наставництво є елементом системи управління організаційними знаннями, сприяючи адаптації працівників, освоєнню особливостей корпоративної культури та ефективному застосуванню професійних компетентностей. Наставник як ключова постать цього процесу має високий рівень комунікативних умінь та професійного досвіду й допомагає підопічному інтегруватися до нового середовища та опанувати зміст службових повноважень. Його діяльність спрямовано на забезпечення повного розуміння новопризначеним службовцем своїх функцій, норм, правил і цінностей установи.

Таким чином, використання інструментів обміну знаннями підвищує ефективність управлінських рішень, прискорює їх ухвалення та сприяє реалізації реформ. Це водночас зміцнює довіру громадян і міжнародних партнерів та посилює інституційну спроможність служби в органах місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/20101/doc/3/02.pdf>.
2. Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро : ГРАНІ, 2019. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i. komarova-k.-v.-lypovskan.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v organah-publichnoyi-vlady.pdf>
3. Фесенко В. О. Поняття та класифікація кадрових ризиків у системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні. Науковий вісник «Демократичне врядування». 2021. Вип. 1(27). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_1_17



УДК 332.1:330.322(477)

Павло НЕСЕНЕНКО,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

Тетяна КОРОЛЬОВА,

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
науково-дослідної частини
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

Анастасія СЕРБІНА,

молодший науковий співробітник
науково-дослідної частини
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

У сучасних умовах територіальні громади України постають базовою ланкою системи публічного управління та ключовим просторовим рівнем реалізації соціально-економічної політики держави в умовах децентралізації. Саме на цьому рівні в Україні концентруються процеси забезпечення життєдіяльності населення, розвитку місцевої інфраструктури, надання публічних послуг та формування умов для економічної активності на місцях. Водночас функціонування територіальних громад України характеризується значною залежністю від фінансових ресурсів, обмеженість яких посилюється як структурними диспропорціями місцевих бюджетів, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю та наслідками воєнних дій^о[1]. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває саме для України в умовах повномасштабної війни, що спричинила масштабні руйнування інфраструктури, втрату виробничого потенціалу, зростання



соціального навантаження на місцеві бюджети та потребу одночасного відновлення і трансформації територій [2]. При таких умовах інвестиції для територіальних громад України перетворюються на критично важливий ресурс не лише економічного розвитку, але й відновлення життєздатності громад, забезпечення їх стійкості та адаптації до нових умов функціонування. Водночас процес залучення інвестицій у громади України ускладнюється підвищеними ризиками для інвесторів, недостатнім рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, а також недосконалістю механізмів формування інвестиційної привабливості територій [3; 4]. У цьому контексті дослідження механізмів залучення інвестицій у розвиток територіальних громад України набуває підвищеної наукової та практичної значущості саме для української економіки. Ідеться про потребу комплексного аналізу організаційних, економічних та інституційних інструментів, що забезпечують формування сприятливого інвестиційного середовища в громадах України, ефективну взаємодію з потенційними інвесторами та міжнародними партнерами, а також трансформацію зовнішньої фінансової допомоги в довгострокові інвестиційні процеси [5]. У ширшому контексті це визначає здатність територіальних громад України переходити від моделі реактивного управління кризовими ситуаціями до моделі стратегічного розвитку, орієнтованого на сталу економічну динаміку [3; 6].

Альтернативними інструментами забезпечення розвитку територіальних громад України є грантове фінансування, інвестиційні ресурси та міжнародна донорська підтримка. Незалежно від рівня соціально-економічного розвитку, територіальні громади України об'єктивно стикаються з обмеженістю фінансових ресурсів, що актуалізує потребу диверсифікації джерел фінансування їх розвитку та підвищення ефективності використання наявних можливостей.

У цьому контексті грантові програми та проєкти міжнародної технічної допомоги розглядаються як важливий інструмент підтримки пріоритетних напрямів розвитку територіальних громад України, зокрема у сферах зміцнення підприємницької активності, модернізації інфраструктури, розвитку освітнього потенціалу, відновлення транспортної інфраструктури, стратегічного планування соціально-економічного розвитку та модернізації енергетичних систем.

В умовах повномасштабної війни в Україні, що призвела до масштабних руйнувань інфраструктури та втрати значної частини



виробничого потенціалу, питання відновлення та посилення економічної спроможності територіальних громад набуває стратегічного характеру. Відповідно до оцінки потреб України у відновленні та реконструкції (RDNA4), загальний обсяг потрібних ресурсів на найближчі десять років оцінюється на рівні 524 млрд дол. США [2], що наголошує на безпрецедентному масштабі викликів та вимозі системної активізації механізмів залучення зовнішнього фінансування.

Територіальні громади України нині постають базовим елементом національної економічної системи та відіграють системоутворювальну роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку держави. В умовах обмеженості ресурсної бази та зростання зовнішніх і внутрішніх викликів вони набувають статусу ключового інституційного рівня, на який покладається значна частина функцій щодо підтримання економічної стабільності та суспільної стійкості в Україні. Водночас їх діяльність ускладнюється прагненням реагування на навантаження на місцеві бюджети, що постійно зростає, забезпечення функціонування прифронтових територій, підтримку внутрішньо переміщених осіб, а також реалізацію реформ і адаптацію до євроінтеграційних процесів.

У цих умовах суттєво зростає значення міжнародної підтримки як одного із ключових чинників забезпечення спроможності територіальних громад України. Її інституційна структура охоплює взаємодію з урядами іноземних держав, міжнародними фінансовими організаціями, благодійними фондами, програмами міжнародного розвитку та муніципальними партнерами інших країн. Така багаторівнева система співпраці частково компенсує дефіцит внутрішніх фінансових ресурсів та формує передумови для реалізації пріоритетних проєктів соціально-економічного розвитку громад в Україні.

Водночас ефективність залучення інвестицій та використання зовнішньої підтримки в Україні значною мірою визначається якістю управління економічним розвитком територіальних громад. Воно передбачає стратегічне планування, формування сприятливого інституційного середовища для економічного зростання, розвиток підприємницької активності та активізацію залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестиційних ресурсів. Важливим компонентом постає реалізація проєктів розвитку із використанням різних джерел фінансування, уключаючи міжнародну технічну та фінансову допомогу, а також заходи з розвитку локального ринку праці як основи довгострокової економічної



стабільності.

Зазначені процеси формують комплексну трансформацію ролі територіальних громад України, що проявляється в поступовому переході від переважно адміністративно-розподільчих функцій до активної участі у формуванні партнерських моделей взаємодії з державними, міжнародними та приватними структурами. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження механізмів залучення інвестицій до розвитку територіальних громад, що дозволяє оцінити їх ефективність, виявити інституційні обмеження та сформулювати обґрунтовані підходи до підвищення інвестиційної привабливості на місцевому рівні в Україні.

Основними суб'єктами міжнародної підтримки процесів відновлення територіальних громад України постає широкий спектр інституцій, до яких належать організації системи ООН (зокрема UNDP, УВКБ ООН, UNICEF, ЮНЕСКО), уряди іноземних держав та національні урядові програми, міжнародні фінансові установи розвитку (Світовий банк, EBRD, IFC, EIB), а також спеціалізовані інституції розвитку. Окрему групу становлять агенції міжнародного розвитку, комерційні банки, приватні інвестори та стратегічні інвестиційні фонди, а також благодійні організації, серед яких, зокрема, Фонд Говарда Г. Баффета.

Важливу роль у формуванні горизонтальних партнерств відіграють муніципалітети інших країн, зокрема Берна, Цюриха та Риги, а також академічні установи, серед яких Талліннський і Стенфордський університети, і професійні інституції, включно з архітектурними бюро, зокрема Balbek Bureau, що долучаються до розроблення та реалізації відновлювальних проєктів [3; 5]. У контексті поглиблення міжнародної взаємодії у сфері відновлення в Україні спостерігається тенденція до розширення присутності міжнародних партнерів та інституціоналізації співпраці. Зокрема, 2024 року Агентство розвитку Франції відкрило своє представництво в Україні, а Норвезько-Українська Торгова Палата, що функціонує з 2008 року, започаткувала діяльність свого офісу в Києві, що свідчить про посилення довгострокових партнерських зв'язків [5].

Поряд із прямою взаємодією з донорами, територіальні громади України отримують доступ до міжнародних платформ і програм співпраці. Серед них ініціатива Cities4Cities / United4Ukraine, що сприяє встановленню партнерств між містами України, Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки, а також програма Global Partnerships Programme між муніципальними комунальними підприємствами, орієнтована на розвиток



інфраструктури, зокрема у сферах водопостачання та управління відходами^о[5].

Додатково в Україні реалізуються програми міжнародних фінансових організацій та агенцій розвитку, зокрема Світового банку та структур системи ООН. Так, у межах програми підтримки критичної енергетичної інфраструктури в Україні реалізовувався проєкт UNDP за фінансування Уряду Японії, спрямований на оперативне постачання енергетичного обладнання [2; 5]. Окремим прикладом постає проєкт EIB RLF – Ternopil Trolleybus Project із загальним обсягом фінансування 15 млн євро, що містить грантовий складник від Канади в обсязі 4 млн євро [7].

В умовах воєнного стану в Україні процес залучення міжнародних інвесторів об'єктивно ускладнюється через підвищений рівень безпекових ризиків, невизначеність щодо збереження інвестиційного капіталу, а також обмеженість ефективних механізмів страхування воєнних ризиків. Це призводить до зниження інвестиційної активності в територіальних громадах та потребує формування більш гнучких й адаптивних підходів до інвестиційної політики.

Водночас територіальні громади України в сучасних умовах не мають альтернативи системній роботі із залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестиційних ресурсів, оскільки саме інвестиції постають ключовим інструментом відновлення економічного потенціалу та забезпечення соціально-економічної стабільності. При цьому принциповим є дотримання збалансованого підходу, за якого активізація зовнішнього інвестування не витісняє місцевий бізнес, а навпаки створює умови для його модернізації, технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності в межах національної економіки України.

У процесі формування стратегій економічного розвитку територіальних громад України особливого значення набуває врахування факторних умов інвестиційної привабливості, що визначають реальні можливості залучення капіталу. Такий підхід дозволяє забезпечити більш обґрунтоване стратегічне планування інвестиційної політики, розроблення цільових програм залучення інвестицій та реалізацію публічних інвестиційних проєктів, орієнтованих на відновлення та розвиток територій. Факторні умови інвестиційної привабливості територіальних громад України формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключове значення мають географічне розташування, стан інфраструктури, наявність природно-ресурсного потенціалу, структура та



якість ринку праці, рівень економічного та інноваційного розвитку, а також сформованість локального бізнес-середовища. Важливими залишаються також стабільність правового регулювання, прозорість адміністративних процедур та ефективність інститутів місцевого самоврядування.

Окремим системним чинником постає кадрова спроможність органів місцевого самоврядування, оскільки саме наявність професійних управлінських компетенцій визначає якість підготовки та супроводу інвестиційних процесів у громадах. У цьому контексті органи місцевого самоврядування в Україні повинні формувати цілісну інвестиційну політику, спрямовану на усунення адміністративних бар'єрів, підвищення прозорості процедур та створення стимулів для інвестиційної активності.

Не менш важливим є забезпечення якісної взаємодії з потенційними інвесторами, оскільки рівень професійності комунікацій та інституційної спроможності безпосередньо впливає на інвестиційну репутацію територіальної громади. Недостатня організація супроводу інвестиційних проєктів або слабка управлінська координація можуть призвести до втрати інвестора на будь-якому етапі інвестиційного циклу, що є особливо критичним в умовах конкуренції українських громад за обмежені інвестиційні ресурси.

Формування стратегічних цілей інвестиційного розвитку територіальних громад України потребує системного аналізу їх інвестиційних потреб, ресурсного потенціалу та конкурентних позицій на регіональному й національному рівнях. У цьому контексті важливим є визначення місця громади на інвестиційному ринку, що передбачає комплексну оцінку її інвестиційного потенціалу, формування цілей залучення інвестицій та аналіз тенденцій розвитку інших територіальних громад у межах України [1].

Здійснення комплексного аналізу інвестиційного потенціалу громади дає можливість ідентифікувати її конкурентні переваги та сформувати унікальну інвестиційну пропозицію, орієнтовану на різні сегменти потенційних інвесторів. На цій основі створюються передумови для розроблення довгострокової стратегії інвестиційного розвитку, що базується на реальних економічних можливостях території та її позиціонуванні в інвестиційному середовищі [6].

З позиції потенційного інвестора конкурентні переваги територіальної громади України визначаються передусім очікуваною економічною ефективністю вкладень, що формується через рівень інвестиційних витрат,



вартість ведення бізнесу, строки окупності проєктів, рівень рентабельності та потенціал отримання доданої вартості. Такий підхід відповідає сучасним методичним підходам до оцінювання інвестиційної привабливості економічних систем [4].

Інвестиційна пропозиція територіальної громади повинна включати базову характеристику об'єкта інвестування, його економічні, інфраструктурні та просторові параметри, а також ключові чинники конкурентоспроможності, що визначають доцільність вкладення капіталу. Окрім цього, вона має відбивати стратегічний напрям реалізації проєкту, його масштабність та орієнтовний обсяг потрібних інвестиційних ресурсів^о[6].

У межах формування інвестиційної політики територіальних громад України ключового значення набуває системний підхід до забезпечення стійкого інтересу потенційних інвесторів. Це передбачає поєднання аналітичного оцінювання інвестиційного потенціалу з розробленням структурованих інвестиційних пропозицій, що враховують особливості різних груп інвесторів та міжнародних партнерів [6]. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність інституційної взаємодії та забезпечити перехід до більш стратегічної моделі управління інвестиційним розвитком територій [3].

Отже, проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що територіальні громади України в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення постають ключовою ланкою системи публічного управління та базовим простором реалізації державної соціально-економічної політики. Саме на рівні громад зосереджуються критично важливі функції забезпечення життєдіяльності населення, відновлення пошкодженої інфраструктури, надання публічних послуг та формування економічної стійкості територій. Ці процеси ускладнюються масштабними руйнуваннями, значним навантаженням на місцеві бюджети та потребою одночасного відновлення і трансформації територій.

Установлено, що інвестиції та міжнародна фінансова підтримка в сучасних умовах набувають статусу системоутворювального ресурсу розвитку територіальних громад. Водночас їх залучення стримується підвищеними безпековими ризиками, недостатньою інституційною спроможністю частини громад, а також недосконалістю механізмів формування інвестиційної привабливості на місцевому рівні, що є характерним для періоду воєнної економіки та структурних трансформацій.



Водночас в Україні формується багаторівнева система міжнародної підтримки територіальних громад, що охоплює інституції системи ООН, міжнародні фінансові організації, уряди іноземних держав, агенції розвитку, приватний сектор, благодійні фонди та муніципальні партнерства. Це свідчить про поступову інтеграцію українських громад до глобальних процесів відновлення та становлення стійких міжнародних механізмів співпраці.

Виходячи з викладеного, на нашу думку, доцільно сформулювати такі пропозиції:

По-перше, варто забезпечити перехід до системного підходу формування інвестиційної політики територіальних громад України, що поєднує стратегічне планування, оцінювання ресурсного потенціалу та комплексний аналіз чинників інвестиційної привабливості з урахуванням українського контексту, включаючи воєнні ризики та пріоритети повоєнного відновлення.

По-друге, важливим є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування шляхом розвитку професійних компетенцій у сфері інвестиційного менеджменту, удосконалення процедур взаємодії з інвесторами, підвищення прозорості управлінських рішень та зменшення адміністративних і регуляторних бар'єрів.

По-третє, доцільно формувати якісний інвестиційний профіль територіальних громад України, орієнтований на економічні очікування інвестора, зокрема рівень витрат, строки окупності та потенційну рентабельність інвестиційних проєктів, що підвищуватиме конкурентоспроможність громад на всіх рівнях.

По-четверте, варто активізувати використання міжнародних програм, грантових механізмів та партнерських форматів співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та муніципальними структурами, що в умовах України є важливим інструментом трансформації зовнішньої допомоги в довгостроковий ресурс розвитку.

У підсумку реалізація означених підходів забезпечить перехід територіальних громад України від переважно реактивної моделі реагування на кризові виклики до стратегічно орієнтованої моделі інвестиційного розвитку, що є ключовою передумовою їх стійкості та ефективного функціонування в умовах повоєнного відновлення держави.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пітюлич М. М., Крупка А. Я., Мінкович В. Т., Чакій О. І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2023. №1(107). С. 34-44. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-4> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 524 млрд доларів на відновлення та реконструкцію потребуватиме Україна у найближчі 10 років – оприлюднено нову оцінку RDNA4. 25.02.2025. URL: <https://surl.li/haujka> (дата звернення: 27.04.2026).
3. Атамас О. П. Новітні інструменти моніторингу стратегій розвитку інвестиційної привабливості економічної системи держави: епістологічні парадигми. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-03-01> (дата звернення: 27.04.2026).
4. Вдовин М. Л., Любовецька Д. І. Таксономічний аналіз інвестиційної привабливості різних видів економічної діяльності України. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 37. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-01> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Єфімова Г., Павлова М. Оцінювання ефективності міжнародних інвестицій у діяльність територіальних громад України. *Економіка України*. 2024. Т. 67, № 4(749). С. 68–86. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.068> (дата звернення: 27.04.2026).
6. Postuła A., Sitnicka S. Strategy for investment leadership of the territorial community: methodological approach to evaluation. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(228), 86-93.2026. № 1(288). С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/10> (дата звернення: 27.04.2026).
7. Європейський банк реконструкції та розвитку. RLF – Ternopil Trolleybus Project (Project ID 54740). 2024. URL: <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/54740.html> (дата звернення: 27.04.2026).



УДК 352.17.244

Юрій НЕСТЕРЯК,

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри права та публічного управління,
Київський національний університет
будівництва і архітектури,
м. Київ, Україна

Юлія НЕСТЕРЯК,

кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент,
доцент кафедри соціальних комунікацій
НН Інституту журналістики
Київський національний університет
будівництва і архітектури,
м. Київ, Україна

ЛОКАЛЬНІ ТА ГІПЕРЛОКАЛЬНІ МЕДІА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Адміністративна реформа в Україні, розпочата 2014 року, кардинально змінила систему місцевого самоврядування, передавши повноваження та фінанси від центру до громад. Основний етап завершився 2020 року: замість понад 11 тисяч місцевих рад створено 1469 територіальних громад та утворено 136 нових районів [4].

У цьому контексті локальні медіа взаємодіють з органами влади та громадянами, пояснюють зміни в управлінні громадами, формують локальну ідентичність, висвітлюють успішні кейси громад, сприяють прозорості бюджетів тощо. Взаємодія органів місцевої влади з медіа є основою прозорості влади, збереження довіри до інституцій, підзвітності та формування громадської думки, а отже підтримки локальної демократії.

Локальні медіа характеризують кілька особливостей, зокрема відношення до певної географічно виокремленої частини, переважно відділеної внаслідок адміністративно-територіального поділу; з'являються внаслідок контактів між собою однієї чи кількох спільнот людей; контент присвячено головним чином життю конкретної спільноти чи спільнот і призначено для них; характеризується тісним контактом з громадою, до якої належить.



Однак локальні медіа при визначенні їх сутності не обмежуються тільки територіальними аспектами. Географічна детермінанта – тільки один елемент, що об'єднує певне коло людей. Важливе значення відіграють спільні інтереси певної групи населення, цінності і події, що відбуваються в тому чи іншому регіоні та їх значення.

Локальні та гіперлокальні медіа, за класифікацією дослідників Львівського медіафоруму, можна умовно розподілити на три типи: *стагнаційні, інерційні та інноваційні* [3].

Стагнаційні – це медіа, що все життя були залежними від дотацій власника або з бюджету. Їх розвиток без докорінних змін неможливий, а статус кво гарантує поступовий занепад. Вони звикли існувати в умовах комфорту і стабільності, і тепер головна мета для них – не шукати варіанти самостійного розвитку, а догодити власнику, зберегти контракт із місцевою владою на висвітлення діяльності або не втратити передплатників.

Роздержавлені газети здебільшого зберігають нейтральні чи добрі відносини з місцевою владою. Звичка отримувати гроші від чиновників або політиків та відробляти їх нікуди не ділася. Отже, попри формальну незалежність, від цих видань годі чекати критичного погляду на дії влади, безстороннього аналізу, адекватного висвітлення виборів. Другий варіант, який призводить до стагнації, – коли власник повністю забезпечує видання, використовує його, наприклад як майданчик для реклами свого бізнесу, й не заохочує до розвитку. Команди таких видань не бачать потреби щось змінювати або не почуваються суб'єктами, здатними ініціювати зміни.

Інерційні – видання, які свого часу вдало стартували та за два-три роки стали помітними гравцями ринку у своєму регіоні. Проте досягли своєї «стелі» й далі не мають куди рости. Складники успіху таких видань – адекватний інвестор, удача концепція та професійна команда. Ці проєкти значною мірою залежні від особистостей.

Водночас коли енергію початкового імпульсу вичерпано, команда постає перед вибором: або ставити перед собою нові цілі та змінюватись, або далі рухатись за інерцією, залишаючись на досягнутому рівні. Якісні зміни, потрібні для зростання, часто неможливі без волі власника, якого влаштовує статус кво: вплив, кількість аудиторії, місце видання у рейтингу.

Інноваційні – це проєкти, що орієнтовані на самостійне виживання, а в ідеалі ще й зростання, та прагнуть відповідати сучасним вимогам ринку. Порівняно з іншими регіональними онлайн-медіями, вони продукують контент вищої якості, краще сфокусовані, знають і досліджують свою



аудиторію, мають чіткішу концепцію, усталені редакційні стандарти. Це видання, що готові до експериментів, знають, куди рухаються, й мають шанс стати стабільними.

Можливі шляхи досягнення цієї стабільності різняться. В одних видань це урізноманітнення джерел доходу, в інших – формування фінансової подушки для видання, що може убезпечити в разі кризи або підтримати під час трансформацій [3].

Глокалізація стала одним із чинників виникнення так званих гіперлокальних медіа – місцеві, локальні засоби масової інформації, для яких характерна невелика територія поширення та сильний зв'язок з аудиторією, що має бути основним джерелом та споживачем новин. Гіперлокальні медіа (медіа спільнот) мають яскраво виражену інтеграційну функцію, тобто вони можуть об'єднувати територіальну спільноту чи групу людей, залучаючи її до обговорення місцевих проблем, а також до підготовки та поширення новин [2, с. 14].

Нові гіперлокальні засоби масової інформації можуть виникнути в інформаційному просторі регіону з проєктів, що вирости з напівпрофесійних блогів, до створення локальних підрозділів великих медіахолдингів. Об'єднує їх обмежена локальна аудиторія, локальний контент, участь аудиторії в створенні контенту та використання інтернету як основного майданчика поширення масової інформації [2, с. 15].

Яскравий приклад – гіперлокальна мережа Суспільного мовлення. Суспільне ще 2021 року розпочало розбудову гіперлокальної мережі кореспондентів – людей, які живуть у громадах і розповідають про життя там. Проєкт стартував із трьох регіонів – Чернігівщини, Сумщини та Харківщини. 2023 року мережа зросла ще на п'ять областей, а 2025-го – вийшла на всеукраїнський рівень (окрім тимчасово окупованих територій)^о[1].

2025 року команди Суспільного відвідали 84 громади 12 областей та охопили понад тисячу жителів. У результаті вдалося поповнити команду майже 50 новими гіперлокальними кореспондентами. Відстань від обласних центрів до громад, де працюють кореспонденти, інколи вимірюється сотнями кілометрів (як від Одеси до Ізмаїла – 235 км).

Офіційні повідомлення місцевої влади часто залишаються сухими й формальними, без пояснень наслідків для жителів. Водночас анонімні телеграм-канали реагують швидко й емоційно, але нерідко поширюють неперевірену або неповну інформацію. Саме в цьому розриві між офіційною



комунікацією та неформальними джерелами й з'являється потреба в надійному локальному медіа, якому можна довіряти.

Гіперлокальний кореспондент Суспільного став тією самою «верифікованою точкою входу» – людиною, яка живе в громаді, добре знає місцевий контекст, особисто бачить проблеми та може оперативно й відповідально повідомляти про події, спираючись на журналістські стандарти. Це підтверджують і результати дослідження: у звіті Kantar Ukraine зазначено, що матеріали Суспільного мають високу довіру аудиторії, диджитал-сторінки виконують функцію системи раннього оповіщення, що важливо під час блекаутів або в прифронтових громадах, а радіо в умовах нестабільного інтернету є єдиним зв'язком людей зі світом.

Гіперлокальні кореспонденти готують контент про життя своїх громад і водночас вписують локальні події до загальнонаціонального контексту: як живуть вимушено переселені українці, реформи в громадах, розповідають історії військовослужбовців, як використовують бюджетні гроші в громадах, інформують про ситуацію в прифронтових районах, зокрема про наслідки обстрілів. Якщо раніше події в таких містах, як Броди, Шептицький, Бурштин чи Калуш, потрапляли до обласних новин лише в разі надзвичайних ситуацій, то нині Суспільне забезпечує там систематичну інформаційну присутність.

У час, коли довіра до інформації має вирішальне значення, гіперлокальні кореспонденти для місцевих редакцій Суспільного є довгостроковою інвестицією – моделлю, що змінює спосіб роботи регіональних команд, підсилює національний порядок денний локальними голосами та забезпечує стійкість незалежної журналістики в умовах війни^о[1].

Особлива роль локальних та гіперлокальних медіа в житті населення полягає в тому, що вони є потужним інструментом формування й підтримання локальної ідентичності, оскільки формують уявлення й відчуття спільності з мешканцями свого регіону або свого міста і дають змогу враховувати культурні особливості жителів різних регіонів. Місцеві медіа порівняно із загальнонаціональними дають більше можливостей для встановлення зворотного зв'язку, формування комунікаційного поля між мешканцями місцевості (дзвінки до студії, привітання друзям чи знайомим); наявність професійних та якісних місцевих медіа допомагає людям відчувати гордість за своє місто.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гіперлокальна мережа Суспільного: як це працює і що це дає редакціям. Суспільне Мовлення. 2026. URL: <https://corp.suspilne.media/novyny/59329-giperlokalna-merezha-suspilnogo-yak-tse-pratsyuye-i-shcho-tse-daye-redaktsiyam/>
2. Пушкар О. А. Розвиток державної інформаційної політики України: практичні механізми, теоретичні та методологічні підходи: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2025. 460 с.
3. Регіональні й локальні онлайн-медії України: від виживання до зростання. LMF. 2019. URL: <https://lvivmediaforum.com/page/rehionalni-y-lokalni-onlain-medii-ukrainy-vid-vyzhyvannia-do-zrostannia>
4. Територіальні громади. Децентралізація. 2022. URL: <https://decentralization.ua/newgromada>

УДК 352:338.46:[351.8:005.334]

Світлана ПРАЧОВА,

здобувач вищої освіти

Навчально-наукового юридичного інституту,
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна

Науковий керівник – **Олена ПОСТУПНА,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового юридичного інституту,
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПОСЛУГ

В умовах глибоких трансформацій, що переживає українське суспільство, особливої ваги набуває проблема забезпечення стійкості системи соціальних послуг на локальному рівні. Повномасштабне вторгнення російського війська на суверенну територію України в лютому 2022 року стало безпрецедентним викликом не лише для державних інституцій, а й для органів місцевого самоврядування, що опинилися на



передовій реакції на гуманітарні, соціально-економічні та безпекові загрози.

На той момент система місцевого самоврядування перебувала на завершальному етапі реформи децентралізації, започаткованої 2014 року, що суттєво розширила повноваження територіальних громад, їх фінансову автономію та управлінську спроможність. Саме ці інституційні зміни створили підґрунтя для формування ефективних механізмів кризового управління та забезпечення базових соціальних потреб населення в умовах воєнного стану. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз практичного досвіду окремих територіальних громад, що демонструють високий рівень адаптивності та інституційної спроможності в умовах війни. Зокрема, кейс міста Кривий Ріг є показовим прикладом ефективної трансформації системи соціальних послуг відповідно до нових викликів. Дослідження ролі органів місцевого самоврядування в забезпеченні стійкості соціальної сфери на прикладі цього міста дозволяє виявити ключові механізми, інструменти та управлінські практики, що сприяють підтриманню соціальної стабільності громади в умовах затяжної кризи.

Безперечно, роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні стійкості системи соціальних послуг в умовах сучасних викликів набуває системоутворювального значення, оскільки саме на локальному рівні відбувається безпосередня взаємодія з населенням і реалізація соціальної політики держави. В умовах воєнного стану, спричиненого збройною агресією російської федерації, функціонування соціальної сфери зазнало суттєвих трансформацій, що зумовило вимогу оперативної адаптації управлінських механізмів, форм і методів надання соціальних послуг. Як зазначає І. Панов, у таких умовах органи місцевого самоврядування мають не лише забезпечувати неперервність соціального обслуговування, а й реагувати на непередбачувані виклики шляхом децентралізації соціальної сфери, створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, залучення інвестицій та координації взаємодії з військовими адміністраціями [3, с. 233].

Суттєвим чинником забезпечення стійкості соціальної системи є ефективна інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, що сформувалася значною мірою внаслідок реалізації реформи децентралізації. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень сприяла формуванню мережі структурних підрозділів, відповідальних за соціальний захист, освіту, охорону здоров'я та інші напрями соціальної



політики. За словами Л. Наливайко, діяльність таких підрозділів орієнтована на адресність допомоги, гнучкість у реагуванні на потреби населення та впровадження сучасних підходів до соціальної підтримки [1, с. 149]. Водночас важливим аспектом залишається інтеграція принципів безбар'єрності, інклюзії та соціальної справедливості до місцевих стратегій розвитку, що дозволяє забезпечити рівний доступ до соціальних послуг для всіх категорій громадян.

У контексті воєнних викликів особливої актуальності набуває питання адаптивності та інноваційності управлінських рішень, що впроваджують органи місцевого самоврядування. Ми погоджуємося із С. Швидюк, що комплексність сучасних загроз спонукає громади до розроблення гнучких стратегій управління, оптимізації використання обмежених ресурсів, розвитку міжмуніципального співробітництва та посилення комунікації з населенням [4, с. 162]. Уважаємо, що важливим складником стійкості є також забезпечення неперебійного функціонування об'єктів критичної соціальної інфраструктури, зокрема лікарень, освітніх закладів та систем життєзабезпечення, що вимагає впровадження альтернативних джерел енергії та створення автономних енергетичних рішень на рівні громад. Таким чином, органи місцевого самоврядування фактично постають не лише як адміністратори соціальних послуг, а як стратегічні суб'єкти управління розвитком територій у кризових умовах.

Практичний вимір реалізації зазначених підходів демонструє місто Кривий Ріг, досягаючи високого рівня інституційної спроможності та адаптивності в умовах воєнного часу. Відповідно до інформації, поданої на офіційному сайті Криворізької міської ради, у місті реалізується комплекс заходів, спрямованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб, розвиток системи соціального захисту, забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я та соціальних установ навіть в умовах підвищеного навантаження [2]. Особлива увага надається адресності соціальної допомоги, оперативному реагуванню на запити населення, а також залученню міжнародної гуманітарної підтримки та партнерських ресурсів. Кривий Ріг також активно впроваджує цифрові інструменти управління соціальною сферою, що дозволяє підвищити ефективність надання послуг та прозорість управлінських процесів.

Важливим аспектом забезпечення стійкості соціальних послуг у Кривому Розі є активна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю та міжнародними організаціями. Залучення громадян до



процесів ухвалення рішень, використання інструментів громадської участі та розвиток партнерств сприяють підвищенню довіри до місцевої влади та більш точному врахуванню потреб населення. У цьому контексті підтверджується теза про те, що жодні зовнішні організації не можуть повністю замінити функції державних і місцевих інституцій, однак ефективна співпраця з ними здатна суттєво посилити спроможність громад у кризових умовах.

Підсумовуючи, варто зазначити, що роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні стійкості системи соціальних послуг полягає в поєднанні управлінської гнучкості, інституційної спроможності та соціальної відповідальності. На прикладі Кривого Рогу простежується, що ефективна реалізація цих функцій можлива за умови інтеграції ресурсів, запровадження інноваційних підходів до управління, активної взаємодії з громадою та використання потенціалу децентралізації. Це дозволяє не лише забезпечити неперервність соціальних послуг у кризових умовах, а й формувати основу для довгострокової соціальної стійкості територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наливайко Л. Р. Місцеве самоврядування і забезпечення соціальної справедливості: національний досвід і зарубіжні практики. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Вип. № 3, ч. 1. С. 147-151. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.20>.
2. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/>.
3. Панов І. В. Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні соціальних послуг в умовах збройного конфлікту. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 47. 223-235. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2024-47-1-225-235>.
4. Швидюк С. Роль місцевого самоврядування в підвищенні стійкості громад України в умовах війни. *ЄС-Східне партнерство в умовах геополітичних змін і безпекових викликів: можливості та нові формати співпраці* : зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 6-7 червня 2024 р.; Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції. Київ, 2024. С. 160-168. URL: https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2024/07/Zbirnyk-materialiv-mizhnarodnoyi-konferenczii-YES-Shidne-Partnerstvo-v-umovah-geopolitychnyh-zmin_6-7.06.2024-roku.pdf.



УДК 336.5:352.07:338.124.4

Іван ТАТАУРОВ,

аспірант кафедри економіки та
публічного управління факультету програмної
інженерії та бізнесу,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»,
м. Харків, Україна

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДТРИМКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВІЙНИ

Фінансова політика відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад, особливо в умовах кризових ситуацій. Військова агресія російської федерації проти України суттєво вплинула на економічну діяльність регіонів, спричинивши значний тиск на місцеві бюджети та змусивши органи самоврядування впроваджувати нові підходи до управління фінансами. Зниження податкових надходжень, масова міграція населення, руйнування критичної інфраструктури та прагнення оперативного фінансування оборонних і соціальних потреб стали серйозними викликами для громад.

У ситуації воєнного стану фінансова політика громад має бути максимально гнучкою та адаптивною, щоб ефективно реагувати на кризові умови. Для збереження фінансової стійкості важливо оптимально використовувати наявні ресурси, віднаходити нові джерела фінансування й запроваджувати сучасні підходи до управління бюджетом.

Військова агресія проти України змусила центральну владу частково відмовитися від курсу на фінансову децентралізацію, зосередивши основні фінансові ресурси в Державному бюджеті для забезпечення можливості ведення оборонних дій проти агресора. В умовах воєнного стану ефективне управління місцевими фінансами стало критично важливим для збереження стабільності територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 року № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» визначила ключові принципи бюджетного управління, адаптовані до нових викликів [1]. Зокрема, це стосувалося перерозподілу бюджетних коштів, що дало змогу органам



місцевого самоврядування спрямовувати фінанси на найнагальніші потреби, серед яких:

1. забезпечення обороноздатності та підтримка сил безпеки;
2. фінансування медичних установ та соціального захисту населення;
3. ліквідація наслідків бойових дій і відновлення критичної інфраструктури.

Такий підхід спричинив зменшення частки місцевих бюджетів у структурі доходів Зведеного бюджету України. За статистичними даними, 2023 року ця частка знизилася до 17,8%, що на 6,6% менше порівняно з 2022 роком. Основною причиною такого скорочення стало перенаправлення з 1 жовтня 2023 року податку на доходи фізичних осіб із зарплат працівників «силових структур» (військовиків, поліціантів, співробітників ДСНС) до Державного бюджету [2].

2024 року тенденція до зменшення частки місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті продовжилася, і за перші 11 місяців року цей показник знизився до 15,8%. Це є важливим сигналом, що може свідчити про поступове згортання реформи фінансової децентралізації в Україні.

Попри скорочення частки місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті, загальний фонд місцевих бюджетів (без урахування трансфертів) 2023 року зріс до 441,9 млрд грн, що становить 111% від показника 2022 року. Це свідчить про певну стійкість місцевих фінансів навіть у складних умовах війни. Однак тенденція до централізації фінансових ресурсів залишається серйозним викликом для дальшого розвитку фінансової децентралізації.

Ключовою проблемою фінансової системи країни є значне зростання витрат на оборону в умовах зменшення податкових надходжень через війну. 2025 року загальний фонд державного бюджету виділив на сектор безпеки та оборони 2,1 трлн грн, що становить 59,7% від загального обсягу видатків фонду, як зазначає Міністерство фінансів України [2].

У таких умовах без допомоги міжнародних партнерів війна проти російської агресії може затягнутися, що спричинить ще більші економічні втрати.

Прогнозується, що 2026 рік стане ще складнішим, оскільки відповідно до положень Закону України «Про Державний бюджет на 2026 рік» передбачено зміну механізму реверсної дотації. У 2023-2024 роках ці кошти залишалися в розпорядженні місцевих бюджетів і використовувалися для фінансування нагальних потреб громад: відновлення зруйнованої



інфраструктури, підтримки Збройних сил України та покриття інших критично важливих видатків. Однак уже 2025 року було заплановано перенаправлення реверсної дотації до Державного бюджету, що суттєво обмежило фінансові можливості місцевих органів влади та створило додаткові перешкоди для реалізації життєво важливих проєктів у громадах.

Зміни також торкнулися сфери податкової політики та надання фінансових пільг. Податкові надходження, що традиційно складають основну частину бюджетних доходів і забезпечують виконання державою її функцій, у нинішніх умовах втратили своє панівне значення. Натомість суттєво зросла роль грантової підтримки з боку іноземних держав і міжнародних фінансових організацій [3].

Для сприяння розвитку місцевого бізнесу та підтримання мешканців територіальних громад було впроваджено низку змін у податковій політиці, зокрема:

- скасування або зменшення ставок окремих місцевих податків і зборів;
- відтермінування сплати податків для підприємств, що постраждали внаслідок воєнних дій;
- надання фінансової допомоги внутрішньо переміщеним особам та соціально вразливим категоріям населення.

Доходи від місцевих податків і зборів залишаються відносно стабільними, хоча спостерігаються певні коливання, викликані змінами в обсягах єдиного податку. Утім, ці показники значно варіюються залежно від регіону. Області, що прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб або стали осередками для релокації бізнесу, демонструють зростання надходжень до місцевих бюджетів. Це свідчить про важливість демографічних й економічних чинників у забезпеченні фінансової спроможності громад.

Особливого значення набуває централізована підтримка з боку держави. Для громад, що зазнали значних руйнувань або прийняли велику кількість переселенців, виділяються додаткові дотації та субвенції. В умовах війни фінансову політику спрямовано на залучення нових джерел фінансування, таких як міжнародна допомога, гранти, державні субвенції та підтримання гуманітарних організацій. Основний акцент робиться на відновленні інфраструктури, реалізації соціальних програм, а також забезпеченні медичних й освітніх потреб.



Прозорість і підзвітність в ухваленні фінансових рішень стають ключовими аспектами сучасної фінансової політики. Контроль за цільовим використанням бюджетних коштів є обов'язковою умовою, а місцеві органи влади повинні забезпечувати відкритість у звітуванні про витрати та їх ефективність.

Важливими елементами фінансової політики залишаються гнучке планування місцевих бюджетів, оптимізація витрат і моніторинг ефективності використання ресурсів. У цьому контексті значну роль відіграє співпраця з міжнародними партнерами та фінансовими установами, що сприяє довгостроковому розвитку громад після завершення воєнних дій.

Невідкладним завданням є мобілізація місцевих ресурсів й активізація податкової бази, оскільки чимало підприємств зазнали збитків або тимчасово припинили роботу через бойові дії. Також важливо створювати умови для інтеграції переселенців до місцевої економіки, забезпечуючи їх працевлаштування та залучення до активного життя громад.

Громади повинні підтримувати стабільну роботу критично важливих галузей, таких як медицина, освіта, соціальний захист і безпека. Це вимагає перегляду бюджетних витрат та їх переорієнтації на найпріоритетніші потреби, що відповідає положенням Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Таким чином, розпочинаючи з 2022 року, територіальні громади України зіткнулися з серйозними соціально-економічними викликами, спричиненими воєнними діями, тимчасовою окупацією та руйнуванням інфраструктури. Ці чинники негативно вплинули на місцеві бюджети, зумовивши регіональні дисбаланси в надходженнях. У тилкових регіонах доходи зросли завдяки притоку внутрішньо переміщених осіб і релокації бізнесу, тоді як у постраждалих областях відбулося значне скорочення податкових надходжень. Ефективність фінансової політики громад у цей період значною мірою залежала від державної підтримки, міжнародної допомоги, заходів з розвитку підприємництва та залучення інвестицій для відновлення критично важливої інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виконання доходів місцевих бюджетів. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistssevykh-biudzhativ> (дата звернення: 08.04.2026).



2. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#text> (дата звернення: 08.04.2026).

3. Радіонов Ю. Д. Управління фінансовими ресурсами держави в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=EkUk_2023_1_4 (дата звернення: 08.04.2026).

УДК 352:334.012.23:316.77

Ігор ШАПОВАЛ,

здобувач вищої освіти ступеня магістра
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З БІЗНЕСОМ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Взаємодія органів місцевої влади та підприємницького середовища є одним із ключових чинників регіонального розвитку та інвестиційної привабливості територіальних громад. В умовах децентралізації та реформування публічного управління в Україні питання формування дієвого інституційного середовища й ефективних комунікаційних платформ набуває особливої актуальності. Правову основу взаємодії місцевої влади з бізнесом становлять Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», а також Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [3; 4; 6]. Зазначені нормативно-правові акти визначають повноваження органів місцевого самоврядування у сфері підтримання підприємництва, механізми проведення регуляторної реформи та засади публічно-приватного діалогу.



Інституційне середовище взаємодії місцевої влади з бізнесом охоплює сукупність формальних і неформальних інститутів, що регулюють господарські відносини на місцевому рівні. До формальних інститутів належать: ради підприємців при органах виконавчої влади, координаційні ради з питань розвитку малого і середнього підприємництва (МСП), громадські ради при місцевих державних адміністраціях, бізнес-омбудсмен та регіональні представники Уповноваженого з питань захисту прав підприємців. Нині координаційні ради з питань МСП не в усіх областях України функціонують однаково, а їх активність і формат роботи суттєво залежать від безпекової ситуації в конкретному регіоні. У квітні 2026 року парламентарії ініціювали створення Ради з питань підтримки та розвитку мікро- і малого бізнесу – консультативно-дорадчого органу при Кабінеті Міністрів України [2].

Серед ключових комунікаційних платформ взаємодії виокремлюють кілька основних. Насамперед, це публічні консультації та громадські обговорення регуляторних актів, проведення яких є обов'язковим відповідно до Закону № 1160-IV [3]. По-друге, веб-платформи електронної демократії, зокрема «Єдиний веб-портал використання публічних коштів» (spending.gov.ua) та система електронних петицій, інтегрована до порталів місцевих рад. Сюди також відносять інвестиційні форуми та конференції, що організовуються за підтримки регіональних агентств розвитку. І, зрештою, – механізм публічно-приватного партнерства (ППП), законодавчо врегульований Законом України «Про публічно-приватне партнерство» [5].

Аналіз поточного стану свідчить про суттєві диспропорції в розвитку інституційного середовища між різними регіонами України. Дослідження свідчать, що малі та середні міські ради часто не мають достатнього кадрового й технічного ресурсу для повноцінного впровадження механізмів регуляторного діалогу. Водночас великі міста, зокрема Київ, Львів, Харків і Дніпро, демонструють приклади успішного застосування сучасних цифрових платформ взаємодії з бізнесом. Серед основних проблем інституційного середовища виокремлюють: формалізм та декоративний характер значної частини консультативно-дорадчих органів, що супроводжується їх низькою впливовістю на ухвалення управлінських рішень; недостатня прозорість регуляторних процесів; цифрова нерівність між регіонами та недостатній рівень цифровізації публічних послуг для бізнесу на рівні громад; правова невизначеність у сфері регулювання нових форм цифрової взаємодії; брак системного моніторингу ефективності



комунікаційних платформ. Окрему проблему становить вплив повномасштабного воєнного вторгнення росії на функціонування інститутів публічно-приватного діалогу. Значна частина регіональних бізнес-асоціацій та координаційних рад призупинила або суттєво скоротила свою діяльність через воєнні дії та вимушене переміщення населення [1, с. 817-819]. Натомість спостерігається активізація неформальних мереж взаємодії, волонтерських і благодійних фондів, що постають новими агентами публічно-приватного партнерства в умовах кризи.

Тенденції розвитку комунікаційних платформ взаємодії місцевої влади з бізнесом визначаються кількома ключовими напрямками. Одним із них є цифрова трансформація публічного управління, реалізована через Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [7]. У той же час, потрібно впроваджувати стандарти «розумного міста» у великих муніципалітетах, що передбачає використання аналітики даних для ухвалення управлінських рішень за участю бізнес-спільноти. Варто також дотримуватися євроінтеграційного вектору, що зобов'язує Україну імплементувати стандарти ЄС у сфері публічних консультацій та оцінки регуляторного впливу відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [8].

Крім того, потрібно розвивати інститут регіонального замовлення та місцевих програм підтримки підприємництва. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи місцевого самоврядування мають право затверджувати місцеві програми розвитку підприємництва та залучати бізнес до їх реалізації [4]. І, зрештою, формування мережі бізнес-центрів і бізнес-інкубаторів у межах регіональних стратегій розвитку, спільно фінансованих за рахунок місцевих бюджетів і коштів міжнародних донорів.

Перспективними інструментами вдосконалення інституційного середовища є: законодавче закріплення обов'язковості проведення оцінки регуляторного впливу на місцевому рівні; запровадження рейтингування громад за якістю ділового клімату на основі уніфікованої методики; розширення застосування відкритих даних для моніторингу виконання регуляторних рішень; розвиток цифрових платформ участі бізнесу в бюджетному процесі (партисипаторне бюджетування).

Отже, інституційне середовище та комунікаційні платформи взаємодії місцевої влади з бізнесом в Україні знаходяться на стадії активної трансформації. Попри наявність розгалуженої нормативно-правової бази та



інституційної інфраструктури, зберігаються проблеми формалізму, цифрової нерівності та недостатньої ефективності регуляторного діалогу. Пріоритетними тенденціями є цифровізація комунікацій, євроінтеграційна стандартизація та посилення ролі неформальних мереж взаємодії в умовах воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єрмак, Г. (2026). Регуляторні процеси формування системи забезпечення економічної безпеки бізнесу: концептуальні засади. *Сталий розвиток економіки*, (2 (59), 815-821. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-110>.
2. Парламентарії ініціювали створення Ради з питань підтримки та розвитку мікро- і малого бізнесу при Уряді. *ГОЛОС УКРАЇНИ* : офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.li/hdefmj> (дата звернення: 22.05.2026).
3. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 верес. 2003 р. № 1160-IV. URL: <https://surl.li/goasbo> (дата звернення: 22.05.2026).
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
5. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 черв. 2025 р. № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
6. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-VI. URL: <https://surl.li/zsgvji> (дата звернення: 22.05.2026).
7. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://surl.li/mszcof> (дата звернення: 22.05.2026).
8. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 черв. 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 22.05.2026).



УДК 352:005.963:502.131.1:338.2(477.81)

Олена ШЕРШНЬОВА,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри журналістики та PR-менеджменту
Національного університету «Острозька академія»,
м. Острог, Україна

Віталій БОНДАР,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри інформаційно-документних комунікацій
Національного університету «Острозька академія»,
м. Острог, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД РІВНЕНЩИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується поєднанням кількох стратегічних викликів: прагненням забезпечення життєстійкості громад в умовах воєнного стану, потребою збереження базових соціально-економічних функцій територій, посиленням євроінтеграційного вектора публічного управління та актуалізацією Цілей сталого розвитку як орієнтира для довгострокового планування. У цьому контексті інституційна спроможність територіальних громад постає не лише як управлінська характеристика, а як ключова передумова здатності органів місцевого самоврядування трансформувати стратегічні документи, проєктні ініціативи, фінансові ресурси та партнерські мережі до практичних результатів розвитку.

Проблема реалізації Цілей сталого розвитку на локальному рівні набуває особливої ваги для громад Рівненщини, оскільки саме територіальні громади є базовою ланкою впровадження політик, пов'язаних із соціальною згуртованістю, економічною стійкістю, збереженням культурної спадщини, просторовим розвитком, екологічною відповідальністю та безпекою населення. Водночас аналіз практики місцевого розвитку засвідчує, що наявність стратегічних документів не завжди гарантує реальну інтеграцію принципів сталого розвитку до управлінського циклу громади. Саме тому релевантним стає питання не лише про зміст стратегій розвитку



територіальних громад, а й про якість управлінських механізмів, через які ці стратегії реалізуються.

У попередніх дослідженнях було обґрунтовано, що імплементація Цілей сталого розвитку на рівні історичних поселень Рівненщини потребує комплексного підходу, у якому мають бути поєднані просторовий розвиток, збереження культурної спадщини, локальна ідентичність, економічна активність і публічне управління [1]. Такий підхід є особливо важливим для громад, де історико-культурний ресурс може бути не лише об'єктом охорони, а й активом розвитку, здатним посилювати туристичну привабливість, місцеве підприємництво, громадську участь і міжсекторну взаємодію.

Окремим виміром інституційної спроможності є здатність громад використовувати інструменти стратегічного планування. Як засвідчує аналіз стратегій розвитку територіальних громад Рівненщини, стратегічне планування має потенціал бути не формальною процедурою, а робочим інструментом управління розвитком, якщо воно спирається на якісну діагностику ресурсів, реалістичні цілі, вимірювані індикатори, узгодженість із Цілями сталого розвитку та зрозумілий механізм моніторингу [4]. Водночас у практиці громад часто простежується розрив між декларативним включенням сталого розвитку до стратегічних документів і наявністю операційних інструментів його реалізації.

Управлінська логіка сталого розвитку передбачає, що громада має не лише сформулювати стратегічні пріоритети, а й забезпечити ресурсну, організаційну та кадрову підтримку їх виконання. У цьому аспекті фінансове забезпечення сталого розвитку є одним із визначальних чинників. Дослідження теоретичного дискурсу та українського контексту фінансового забезпечення сталого розвитку дає підстави стверджувати, що фінансова спроможність громад має розглядатися не лише через призму бюджетних надходжень, а й через здатність залучати додаткові ресурси, формувати партнерства, управляти проєктами та забезпечувати довгострокову результативність використання коштів [5].

Важливим складником інституційної спроможності територіальних громад є проєктна діяльність органів місцевого самоврядування. На прикладі Острозької міської територіальної громади було показано, що проєктна діяльність може поставати чинником посилення сталого розвитку, оскільки вона забезпечує мобілізацію ресурсів, формування управлінських команд, розвиток партнерств, залучення громадськості та впровадження



інноваційних рішень [2]. У цьому сенсі проєктна діяльність є не лише інструментом фінансування окремих ініціатив, а й механізмом організаційного навчання громади.

Особливе значення в умовах воєнного стану має співпраця територіальних громад із закладами вищої освіти. У контексті врядування та взаємодії університетів із муніципалітетами було обґрунтовано, що заклади вищої освіти можуть виконувати роль експертних, аналітичних і комунікаційних центрів, що сприяють підвищенню якості місцевих політик, розвитку доказового управління, підготовці проєктних заявок, проведенню досліджень і формуванню людського капіталу громад [3]. Для Рівненщини така модель партнерства є особливо перспективною, оскільки дозволяє поєднати академічну експертизу, локальні потреби та європейські стандарти врядування.

Таким чином, інституційна спроможність територіальних громад у реалізації Цілей сталого розвитку може бути подана як багатовимірна система, що включає: стратегічне планування; фінансову адаптивність; проєктний менеджмент; кадрову компетентність; партнерство з університетами, громадськими організаціями та бізнесом; здатність до моніторингу й оцінювання результатів; готовність працювати в умовах ризиків і невизначеності. В умовах воєнного стану ця система набуває додаткового безпекового виміру, оскільки сталість громади фактично стає елементом національної стійкості.

Досвід Рівненщини засвідчує, що територіальні громади мають значний потенціал для локалізації Цілей сталого розвитку, однак цей потенціал потребує дальшої інституціоналізації. Ідеться про вимогу переходу від фрагментарних ініціатив до системної управлінської моделі, у якій Цілі сталого розвитку мають бути інтегровані до стратегій громади, програм соціально-економічного розвитку, бюджетних рішення, проєктної діяльності, партнерських угод та системи публічної звітності.

До ключових бар'єрів у цьому процесі можна віднести обмеженість фінансових ресурсів, недостатню проєктну спроможність окремих громад, слабкість системи моніторингу стратегічних документів, кадрове перевантаження органів місцевого самоврядування, нерівномірність доступу до експертної підтримки, а також вплив безпекових викликів, спричинених війною. Водночас ці бар'єри можуть бути мінімізовані за умови розвитку міжмуніципальної співпраці, посилення партнерства з університетами, залучення міжнародної технічної допомоги, формування



локальних проєктних офісів і впровадження індикаторів сталого розвитку до системи управлінського моніторингу.

Отже, реалізація Цілей сталого розвитку на рівні територіальних громад Рівненщини потребує не лише нормативного чи стратегічного закріплення відповідних пріоритетів, а й посилення інституційної архітектури місцевого самоврядування. У практиці місцевого самоврядування це означає формування спроможних управлінських команд, розвиток фінансово-проєктної культури, використання доказових даних, підвищення якості стратегічного планування та системне залучення партнерів. Саме така модель дозволяє розглядати сталий розвиток не як декларативний дискурс, а як прикладний інструмент відновлення, стійкості та євроінтеграційного поступу українських громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова О., Бондар В. Імплементація Цілей сталого розвитку на рівні історичних поселень Рівненщини: до постановки питання. *Публічне управління і політика*. 2025. № 9(13). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.10>
2. Бондар В. Д., Шершньова О. В., Стецюк О. В. Проєктна діяльність органів місцевого самоврядування як фактор посилення сталого розвитку громад в Україні: на прикладі Острозької міської територіальної громади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 8. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2025/8/11316>
3. Moroz M., Havryliuk A., Shershnova O., Diegtiar A., Mazur Y. Higher education institutions in terms of governance and collaboration with municipalities. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 18, No. 11. P. 57–60. URL: <https://ssrn.com/abstract=5371846>
4. Бондар В. Д., Шершньова О. В. Використання інструментів стратегічного планування у розробці стратегій розвитку територіальних громад Рівненщини. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.14>
5. Бондар В. Д., Шершньова О. В. Фінансове забезпечення сталого розвитку: теоретичний дискурс та український контекст. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 317–322. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.317>



УДК 351.84

В. ШКОЛЬНИЙ,

здобувач вищої освіти першого курсу другого (магістерського) рівня
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Лозинська Т. М.,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МУНИЦИПАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА МЕДИЧНИХ УСТАНОВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасний вектор євроінтеграційного розвитку України вимагає від інституцій публічної влади кардинальної перебудови підходів до формування та реалізації ветеранської політики на місцевому рівні. У контексті адаптації вітчизняної системи врядування до європейських стандартів належного врядування особливої ваги набуває перехід від реактивних моделей соціальної підтримки до проактивного стратегічного менеджменту. Стратегічне планування в діяльності органів влади нині має орієнтуватися на принципи людиноцентричності, субсидіарності та міжвідомчої синергії, що безпосередньо впливає на якість реінтеграції учасників бойових дій (УБД) у цивільне середовище територіальних громад [1]. Цей комплексний процес вимагає скоординованого управління та охоплює такі стратегічні виміри:

- соціокультурну та психологічну інклюзію;
- безбар'єрність та доступність медико-соціальних послуг;
- професійну орієнтацію і стимулювання ветеранського підприємництва; розвиток цифрових інструментів муніципального менеджменту.

Фахівці Національного інституту стратегічних досліджень у своїх аналітичних доповідях наголошують, що наявні бар'єри в процесі



повернення військовослужбовців до мирного життя найчастіше зумовлені інституційною ізоляваністю окремих секторів публічного управління [2].

Попри активну діяльність волонтерських та неурядових організацій, децентралізована система управління на рівні муніципалітетів все ще стикається із проблемою фрагментарності комунікації між органами місцевого самоврядування (ОМС) та медичною ланкою, що уповільнює процес адаптації ветеранів.

Нормативно-правове забезпечення партнерської взаємодії суб'єктів ветеранської політики в Полтавській міській територіальній громаді базується на засадах чинного законодавства України про місцеве самоврядування, охорону здоров'я та соціальний статус ветеранів [3]. Провідним інструментом реалізації цих завдань постає Комплексна програма соціального захисту населення «Турбота», що визначає обсяги фінансування та координаційні повноваження Департаменту культури, молоді та сім'ї, Департаменту охорони здоров'я та інших профільних виконавчих органів ПМР [4].

Діагностика практичного досвіду взаємодії на прикладі КП «Полтавська обласна клінічна лікарня імені М. В. Скліфосовського» (ПОКЛ) демонструє прагнення формування інтегрованого управлінського простору. Ефективна модель супроводу захисників має базуватися на міжвідомчому консорціумі, куди входять [5]:

- виконавчі органи місцевого самоврядування;
- регіональні органи військового управління;
- комунальні заклади охорони здоров'я;
- територіальні підрозділи соціального захисту;
- ветеранські громадські об'єднання.

Центральною фігурою в реалізації цієї оновленої моделі стає муніципальний кейс-менеджер (куратор). Модернізована система передбачає чітку вертикально-горизонтальну інтеграцію:

1. Первинний (госпітальний) рівень: фіксація потреб ветерана під час лікування в ЗОЗ та формування первинного профілю;
2. Стратегічно-адміністративний рівень (ОМС): довгостроковий супровід через КЗ «Ветеранський центр Полтави», що трансформується в провідний координаційний хаб громади [6].

Перспективи розвитку цієї системи до 2026 року пов'язано із впровадженням інтероперабельності інформаційних систем. Створення єдиного дата-простору між Медичними інформаційними системами (MIS)



лікарні та муніципальними реєстрами соціальних служб дозволить реалізувати принцип «випереджального сервісу» на основі аналізу великих даних та відкритих джерел [7].

Це передбачає:

- автоматизований обмін даними: взаємодія інформаційних платформ без участі пацієнта (з дотриманням протоколів безпеки);
- моніторинг життєвого циклу послуг: оцінка результативності реабілітаційних та соціальних програм у режимі реального часу.

Основними перевагами впровадження такого євроінтеграційного підходу є: впровадження принципу цілісного сервісу, коли інституції підлаштовуються під комплексні потреби ветерана;

- підвищення прозорості та таргетності муніципальних програм на основі верифікованих цифрових профілів пацієнтів;
- оптимізація бюджетних видатків місцевого значення завдяки усуненню дублювальних адміністративних процедур;
- підвищення інституційної спроможності громади щодо залучення міжнародної технічної допомоги та грантів ЄС.

Найбільш суттєвою деструкцією в чинній практиці публічного адміністрування залишається тривалий та бюрократизований процес проходження військово-лікарських комісій (ВЛК) та медико-соціальних експертних комісій (МСЕК). Юридичний статус та рішення цих органів є визначальними для:

- дальшої службової чи трудової діяльності особи;
- призначення державних та муніципальних виплат;
- визначення обсягів та фінансування індивідуального плану реабілітації.

Головна суперечність полягає в тому, що медичні установи діють у межах жорстких клінічних протоколів НСЗУ, тоді як процедури соціальної та професійної реінтеграції вимагають гнучких міжвідомчих рішень ОМС. Брак уніфікованого управлінського регламенту змушує ветеранів особисто виконувати роль «кур'єра» між різними відомствами.

Узагальнюючи результати дослідження стратегічних механізмів взаємодії, можна зробити висновок, що наближення до європейського управлінського простору можливе лише за умови переходу від декларативної підтримки до проактивного управління кейсами.

На прикладі Полтавської громади пропонується реалізувати такі кроки:



- затвердження сесійного рішення ПМР щодо запровадження наскрізного цифрового регламенту взаємодії, де КП «ПОКЛ ім. М. В. Скліфосовського» постає автоматичним ініціатором відкриття соціальної справи ветерана; закріплення за кожним ветераном, який перебуває на лікуванні, муніципального куратора з метою мінімізації корупційних ризиків та усунення психологічного навантаження на захисників;
- розгортання на базі лікарень віддалених робочих місць фахівців Ветеранського центру та ЦНАПів для цифровізації процедур, пов'язаних із висновками ВЛК та МСЕК;
- інтеграція муніципальної програми «Турбота» з європейськими стандартами оцінки якості публічних послуг, що підвищить рівень довіри ветеранської спільноти до інституцій місцевої влади до 2026 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейські принципи державного управління (Рекомендації SIGMA). URL: <https://www.sigmaweb.org> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Реінтеграція ветеранів війни в цивільне життя: виклики та стратегічні пріоритети для України: аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2024. 88 с.
3. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
4. Комплексна програма соціального захисту населення Полтавської міської територіальної громади «Турбота» на 2026 рік: Рішення сесії Полтавської міської ради від 24 грудня 2025 року. URL: <https://rada-poltava.gov.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
5. Потреби ветеранів та ветеранок в Україні: аналітичний звіт. Український ветеранський фонд Міністерства у справах ветеранів України. Київ, 2024. 64 с.
6. Методичні рекомендації щодо організації діяльності ветеранських хабів: Наказ Міністерства у справах ветеранів України від 05.06.2024 № 168. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
7. Лозинська Т. М. Стратегічне планування в публічному управлінні: євроінтеграційний контекст. Економіка та публічне управління. 2025. № 3. С. 112–118.



СЕКЦІЯ 7

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

УДК 351.231.14

Dr Agata CEBERA,
Jagiellonian University,
Krakow, Poland

THE MAIN CHALLENGES IN IMPLEMENTING THE UN CONVENTION ON THE RIGHTS OF PERSONS WITH DISABILITIES BY EU MEMBER STATES

1. Introduction

- The CRPD as the first human rights treaty ratified by the European Union
- Shared responsibility between the EU and its Member States
- Main thesis: the implementation of the CRPD remains uneven, fragmented and structurally complex within the EU legal order

2. The Fragmentation of Competences between the EU and its Member States

- The CRPD as a mixed agreement
- Division of competences between the EU and its Member States
- Difficulties in ensuring coherent implementation, monitoring and enforcement

3. The Fragmentation of Accessibility and Disability Regulation

- Accessibility is regulated across many different areas of EU law
- Examples: digital accessibility, transport, employment, public procurement and access to goods and services
- Lack of a single, coherent EU disability law framework

4. Accessibility as a Key Principle of the CRPD

- Accessibility under Articles 3 and 9 CRPD
- Accessibility as a precondition for the exercise of other rights
- Shift from reactive anti-discrimination law to proactive inclusion obligations

5. Practical Challenges in Implementation

- Uneven implementation among Member States



- Institutional and financial barriers
- Divergent interpretations of accessibility obligations
- Balancing accessibility with proportionality and economic considerations

6. The Role of the Court of Justice of the European Union

- The CRPD as an interpretative reference point in EU law
- Examples from the case law of the CJEU

7. Conclusion

- The CRPD has significantly influenced EU disability law
- Its implementation by EU Member States remains structurally fragmented and uneven
 - Accessibility may serve as a common interpretative benchmark across the EU legal order
 - Stronger coordination between the EU and its Member States is necessary for more effective implementation of the Convention

УДК 364.614

Dr Mirosław BORKOWSKI,

prof. AfiB, Akademia Finansów i Biznesu Vistula,
Filia Gdańsk,
Gdańsk, Poland

SHAPING A BARRIER-FREE ENVIRONMENT – UKRAINE AFTER THE WAR

Introduction

Russia's criminal actions against Ukraine have been ongoing for over four years. The enormity of human tragedy, the deaths of hundreds of thousands, material destruction, and the loss of trust in the law, institutions, and people – these are the consequences of warfare.

Ukrainian society will grapple with some of these problems for many years to come. One of the elements enabling a return to the safe functioning of the state and its people is individual and institutional support provided to those who have experienced and are still experiencing the horrors of war.

Many states and various institutions support the Ukrainian society in their efforts to defend not only statehood but also faith and hope for a better tomorrow, for "normalcy." Current institutional support primarily consists of the supply and



sale of arms. This includes granting guarantees and subsidies, financial support, and promises of financial support for the reconstruction process. According to data available on news portals, among others, current financial assistance has already exceeded €5 billion (assuming that more than €10 billion will be needed for reconstruction)¹. Additionally, special support is planned under the "Instrument for Ukraine," under which the European Union will provide Ukraine with up to €50 billion in funding by 2027². These funds are to be allocated, among other things, to "strengthen Ukraine's resilience and reconstruction," including:

- supporting the reconstruction and modernization of Ukraine,
- supporting Ukrainian society by providing assistance in coping with the social consequences of the war,
- implementing necessary reforms on the path to EU accession³.

Accessibility – a manifestation of the realization of rights and respect for human dignity

With membership in the European Union in mind, both the Ukrainian public and the Ukrainian authorities must be aware of the implementation and compliance with the provisions of EU law. One of the most important prerequisites for functioning in the European Union is respect for the values on which the Union is founded and the achievement of its objectives.

According to Article 10 of the Treaty on the Functioning of the European Union, the Ukrainian people and authorities must be aware of the implementation and compliance with the provisions of EU law. One of the most important prerequisites for functioning in the European Union is respect for the values on which the Union is founded and the achievement of its objectives. 2 of the Treaty on European Union, the Union is founded on the values of respect for human dignity, freedom, democracy, equality, the rule of law, and respect for human rights, including the rights of persons belonging to minorities. Furthermore, the Treaty makers affirm that these values are common to the Member States in a society based on pluralism, non-discrimination, tolerance, justice, solidarity, and equality between women and men.

¹ Information based on official European Commission announcements published after conferences on the reconstruction of Ukraine in 2023-2025; the conferences were organized between 2023 and 2025; data available on the website: www.commission.europa.eu; accessed: 4 May 2026.

² Ibid.; accessed: 4 May 2026.

³ Instrument for Ukraine. Supporting its recovery and progress towards EU accession, official website of the European Commission; www.Commission.europa.eu; accessed: 4 May 2026.



The implementation of these provisions is reinforced by the provisions contained in Title XIV of the Treaty on the Functioning of the European Union, entitled: Public Health. One article – Article 168 – constituting this title contains a key principle, as it states: a high level of human health protection shall be ensured in the definition and implementation of all Union policies and activities.

The need to comply with these principles alone poses numerous challenges for Member States, including ensuring adequate healthcare and implementing the principles of the provisions on accessibility.

Ensuring proper conditions for people with disabilities to function in society, even in times of peace, is a challenge for the state and society. Data found on the website⁴, among others, indicates that approximately 3 million people with disabilities were registered in Ukraine before the outbreak of hostilities, and it should be assumed that after this barbarism ends, the number of people requiring special support due to health problems will likely increase. The situation of these people in the "post-war" period will require special attention and commitment from local governments, individuals, and families of people with disabilities. However, the greatest burden of developing appropriate technical, social, and legal solutions, or utilizing existing legal instruments in other countries and transposing them into the Ukrainian context, will rest with state authorities. It is the state that will have to ensure so-called accessibility.

It is important to remember that the "right of accessibility" is a right classified as a second-generation human rights—social, economic, and cultural rights. Being part of this generation of rights entails the obligation for active action on the part of the state. This not only requires the creation of appropriate legal regulations consistent with, among other things, the principles of human rights. with the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities⁵, but also the need to adapt the law and take actual actions resulting in changes consistent with, among others, Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on accessibility requirements for products and services⁶.

The concept of "accessibility" has not been explicitly defined, but referring to Article 9 of the UN Convention, it should be assumed that it encompasses rights, properties, and principles—human rights, properties of products and services, and principles of social functioning—the purpose of which is to enable

⁴ www.od.ukrstatat.gov.ua/plan; accessed: 4 May 2026

⁵ Text of the Convention: www.ohchr.org, accessed: 4 May 2026.

⁶ Text of the directive: OJ EU.L. 2029.151.70



efficient operation and use of various spaces—architectural, social, technological, and information—by people with special needs.

Accessibility means enabling, by eliminating obstacles and barriers, the use of buildings, transportation, information, electronic services, and contact with state authorities, as well as various healthcare and educational institutions. It ensures the realization of the right—the right to live and function in a manner that is not deviating from the performance and implementation of the same activities by people without any problems or disabilities.

It can be assumed that after the end of the war, there will be no problems with so-called digital and IT accessibility (access to the network), but information accessibility raises concerns. Ukrainian society is among the oldest in Europe, influenced by demographic factors directly related to the war (emigration, low birth rates, the deaths of many young soldiers). Complications may arise at the level of education related to using programs that facilitate contact not only with loved ones but also with doctors, social workers, etc. This could lead to an unusual situation – the technical requirements for calling for help will exist, but it will be unclear how to do it, and the time required to connect and make the initial contact with a doctor, for example, via phonconsultation, will be uncertain. A key element of telemedicine is the need to establish appropriate rules and regulations for the protection of personal and medical data – this can also pose a significant challenge for both the "system" and the elderly, unaccustomed to certain behaviors.

It can also be assumed that ensuring architectural and urban accessibility will be a significant challenge (primarily organizational and financial). A vast number of bombed public and residential buildings will require demolition or repair. Renovations and new construction will have to be carried out in compliance with all architectural accessibility requirements.

To ensure this type of accessibility, buildings must be equipped with, among other things, elevators or other devices enabling the movement of people with mobility impairments. Installing Braille signs, induction loops, properly marking office rooms, or maintaining parking spaces (in buildings with various purposes) should not pose any major technical challenges.

Accessibility also means preparing offices and various facilities – including educational and medical ones – to accommodate people with special needs, such as those with speech difficulties or hearing impairments. Individuals requiring such support will not always be able to use various applications, and direct contact with a coordinator or support person will be required.



Unfortunately, demographic conditions can be a significant obstacle to providing adequate support to people with special needs. While there is no doubt that the technical requirements related to ensuring accessibility will be met by the state, the barrier that will not be overcome will be problems with personnel, with those willing and able to support all those in need.

However, this cannot absolve the state from its obligations to ensure that people can exercise their rights.

Conclusion

Caring for people with special needs is not only a challenge for the authorities of all states, but also a test of "humanitarianism" for all people, for society as a whole. This takes on particular significance in situations where all human rights are violated, where society must grapple with the effects of the barbaric actions of war criminals. One element that facilitates restoring faith in the law, the state, and people is creating conditions for all people, regardless of their situation or health, to function in accordance with their human rights. "Accessibility" can facilitate the achievement of these goals, but the most important element of caring for people is another person who understands their needs and can and wants to provide such assistance and support.

Keywords:

Accessibility, EU law, people with disabilities,

Summary:

Accessibility – despite the lack of a clear definition, is becoming a hallmark of a state that properly fulfills its obligations to all citizens, with particular emphasis on those with special needs. Its provision stems from both international and EU law and is no longer just a slogan.



УДК 351/354:316.422.42(438)

Казімеж ВАЦЬКОВСЬКІ,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інформатичних систем,
Варшавський технологічний університет
«Варшавська політехніка»,
м. Варшава, Польща

Лариса ГОРДІЄНКО,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічного політики,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛЬЩІ

Створення безбар'єрного простору в Україні отримало новий європейський підхід з ухваленням 14 квітня 2021 року за ініціативи Олени Зеленської Національної стратегії на період до 2030 року [2]. Цю Стратегію спрямовано на усунення перешкод у всіх сферах життя для осіб з інвалідністю, літніх людей, батьків з маленькими дітьми та інших маломобільних груп. Особливої актуальності питання безбар'єрності набуло в умовах повномасштабної війни в Україні.

Попри наявність державної стратегії, в Україні, як зауважується в [1, с. 33] зберігається велика кількість бар'єрів, що перешкоджають реалізації принципів інклюзивного управління. Серед ключових проблем зазначено такі: недоступність транспортної та міської інфраструктури для маломобільних груп; недостатню цифрову доступність державних сервісів; відсутність адаптованих форматів інформації для людей з порушеннями слуху чи зору; нерівномірність реалізації Національної стратегії на місцях; низький рівень компетентності управлінців у сфері безбар'єрності; недостатнє врахування потреб військовослужбовців із травмами та каліцтвами.



Для вирішення цих проблем, крім визначених Національною стратегією заходів, вважаємо за доцільне враховувати європейський досвід, у тому числі польський, щодо створення безбар'єрного простору в системі публічного управління.

Питання послуг, що надаються органами публічного управління суспільству, зокрема людям з інвалідністю, є одним із пріоритетів Європейського Союзу. Таких дій уже було вжито в Європейському Союзі 2003 року, що був оголошений Роком людей з інвалідністю. Того ж року було започатковано програму eEurope+2003 «Спільні зусилля щодо впровадження інформаційного суспільства в Європі», що включала такі ініціативи: сприяння доступу до електронних баз даних, спрощення адміністративних та правових процедур, створення електронного ринку та електронних підписів. Відтоді розпочалася робота над створенням законодавства та розробленням рішень, що б дозволили людям з інвалідністю краще функціонувати в суспільстві та мати рівні можливості, відповідно до так званого Принципу рівних можливостей – рівність можливостей є основою довгострокових цілей Європейського Союзу [5].

Створення безбар'єрного простору в Польщі, що ввійшла до складу Європейського Союзу 2004 року, пов'язано з поліпшенням якості життя людини. Якість життя – це поняття, що віддзеркалює задоволеність людини життям – як окремими його сферами, так і життям загалом [3].

Якість життя людини значною мірою визначається її функціональними можливостями. Ефективне, незалежне функціонування у сферах постави, пересування, використання кінцівок та спілкування визначає самостійність людини та ступінь її участі в соціальному житті. Відомо, що людина функціонує як психофізичне ціле (єдність). Тому будь-які обмеження, особливо ті, що спричиняють залежність від допомоги третіх осіб, що постійно зростає, та посилення ізоляції через поступове обмеження соціальних контактів, можуть породжувати складні психічні проблеми, які призводять до серйозних захворювань, уключаючи депресію [4].

Ратифікація Польщею Конвенції про права людей з інвалідністю (КПІ) та імплементація директив ЄС до національної правової системи є значним стимулом для трансформацій в публічному управлінні. Ухвалення законів про доступність, що базуються на міжнародному праві та праві ЄС, є важливим кроком до побудови інклюзивного публічного управління для людей з особливими потребами.



Варто наголосити, що в Польщі, крім законодавчих та підзаконних актів, розроблено також серію методичних матеріалів для органів публічного управління щодо надання послуг, які належать до безбар'єрного простору, серед яких можна виокремити навчальні матеріали для учасників проєкту «Місцеве самоврядування без бар'єрів». На особливу увагу заслуговує «Місцеве самоврядування без бар'єрів – посібник з доступності для органів місцевого самоврядування» [6]. Метою посібника «Місцеве самоврядування без бар'єрів» є надання базової інформації про модельні рішення, що дозволяють органам місцевого самоврядування виконувати нові зобов'язання, покладені на них Законом від 19 липня 2019 року про забезпечення доступності для осіб з особливими потребами.

Отже, як в Україні, так і Польщі спостерігається постійний прогрес у вдосконаленні засобів підтримки самостійного функціонування людей, які цього потребують, у поєднанні з бажанням створити дружнє, безбар'єрне середовище, що несе в собі потенціал для надії дивитися в майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булик І. Л., Кльон Д. Л. Безбар'єрність як складова ефективного публічного адміністрування // Безбар'єрний простір у сучасному світі: *Матеріали науково-практичної конференції* (Київ, 25 листопада 2025 року) / ред.колегія : О. Г. Стрельченко (голова), І. Д. Пастух, О. К. Волох. - Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2025. С. 33.
2. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. Київ : КМУ, 2021.
3. Działania na rzecz poprawy jakości życia osób ze specjalnymi potrzebami. Międzynarodowa konferencja naukowa. Dąbrowa Gyrnicza : Akademia WSB, 2024. 245 s.
4. Kaplan R.M, Ries A.L. Quality of Life: Concept and Definition, COPD: Journal of Chronic Obstructive Pulmonary Disease, 4:3, 263-271. 2007. DOI: 10.1080 /15412 550701480356.
5. Skotnicka-Zasadzień B., Wolniak R Rola e-administracji w obsłudze klienta niepełnosprawnego na przykładzie miasta żywiec. *Zeszyty naukowe politechniki Śląskiej Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE*. 2018. Z. 130. S. 535–544.



6. Samorząd bez barier - poradnik dostępności dla jednostek samorządu terytorialnego. URL: <https://dostepna.malopolska.pl/materialy/wydawnictwa/samorząd-bez-barier> (дата звернення : 27.05.2026).

УДК 35.07:342.9

Валерія БИЧКОВСЬКА,

студентка другого року навчання
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ВІД АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ ДО КОРИСТУВАЦЬКОГО ДОСВІДУ

Трансформація системи публічних послуг дедалі частіше виникає в інформаційному просторі як урахування користувацького досвіду для оновлення процедури надання публічних послуг. Традиційно публічні послуги розглядалися переважно крізь призму реалізації повноважень конкретного органу державної влади: визначений порядок, строки, перелік документів тощо. Такий підхід забезпечує законність та передбачуваність дій надавачів послуг, однак не дозволяє оцінити, наскільки зручною, доступною та зрозумілою є послуга для її отримувача.

Людиноцентричний підхід до надання публічних послуг передбачає, що в центрі уваги перебуває весь маршрут людини до отримання потрібного результату: від моменту виникнення потреби й пошуку інформації до подання документів, комунікації з адміністративним органом, очікування рішення та можливості оскарження або отримання підтримки. Якість послуги варто оцінювати через доступність, зрозумілість, швидкість, передбачуваність та відповідність реальним життєвим обставинам отримувача. Іноземну практику щодо дизайну публічних послуг зорієнтовано на потреби клієнта. У документі OECD зазначається, що послуги мають будуватися навколо потреб користувачів, а не внутрішніх потреб органів влади; важливими є дослідження користувацького досвіду, спрощення процедур, залучення користувачів до тестування та вдосконалення сервісів, а також збереження нецифрових каналів взаємодії для тих, хто не може або не хоче користуватися цифровими послугами. Це



особливо важливо в умовах, коли цифровізація державних послуг є реактивною, без доказових підходів – отже не інклюзивною [1].

Для української внутрішньої політики проблема відсутності рівного доступу до послуг має особливе значення. З одного боку, цифрова трансформація публічних послуг є одним із пріоритетних напрямів, що розвиває чинний уряд. В умовах повномасштабної війни цифрові послуги виконують не лише сервісну, а й адаптаційну функцію: вони дозволяють зменшувати навантаження на установи, забезпечувати доступ до послуг для переміщеного населення, надавати адресну допомогу вразливим групам. У дослідженні «Цифрова держава vs ЦНАП» наголошується, що для України цифровізація публічних послуг є відповіддю на виклики повномасштабного вторгнення [2]. З іншого боку, цифровізація не гарантує подолання всіх бар'єрів доступу. Частина користувачів продовжує обирати офлайн-взаємодію або потребує допомоги при користуванні електронними послугами. Це може бути пов'язано з цифровою неграмотністю, відсутністю технічного забезпечення або стабільного інтернету, недовірою до онлайн-каналів, браком інструкцій, страхом помилитися під час подання документів, а також потребою в особистому поясненні складної життєвої ситуації. Тому людиноцентричний підхід не може зводитися до формули «перевести послугу в онлайн отже зробити її більш доступною». Навпаки, він передбачає аналіз того, які саме канали, формати комунікацій та механізми підтримки потрібні різним групам користувачів.

Адміністративна процедура описує, що має зробити орган влади і заявник відповідно до встановлених правил; користувацький досвід – як людина фактично проходить цю процедуру. Наприклад, технічно послуга може бути доступною, якщо вона надається онлайн або через ЦНАП. Проте з позиції користувача доступність залежить від того, чи зрозуміло, куди звертатися; чи просто віднайти інформацію; чи написана вона простою мовою; чи не вимагає процедура повторного подання даних, які вже є в держави; чи є можливість отримати консультацію; чи однаково якісний результат можна отримати онлайн і офлайн. Саме тут виникає розрив між процедурною компонентою та життєвою потребою людини. Міжнародні документи також пов'язують якість публічних послуг із ширшими результатами державної політики. У проєкті рекомендації OECD наголошується, що якість сервісів важлива не лише для людей, а й для урядів, оскільки практичний дизайн послуг впливає на досягнення цілей політики, зокрема рівності, соціального добробуту та ефективності



публічних витрат. Отже, користувацький досвід впливає на результативність державної політики [3].

Для запровадження людиноцентричного підходу важливим є використання доказів і даних. Ідеться не лише про статистику кількості наданих послуг, а й про вивчення поведінки користувачів, причин відмови від певних каналів, типових помилок, скарг, рівня задоволеності, часу проходження процедури, бар'єрів для окремих груп населення. У сучасних підходах державні технології оцінювання цифрової зрілості держави включають не лише наявність онлайн-порталів, а й людиноцентричний дизайн, універсальну доступність, механізми зворотного зв'язку та залучення громадян. Зокрема, глобальний індекс зрілості державних технологій Світового банку оцінює цифрову трансформацію публічного сектору за 48 індикаторами, серед яких окремо враховуються онлайн-надання послуг, громадянська участь, зворотний зв'язок і скарги [4].

В українському контексті це означає, що дальший розвиток публічних послуг має спиратися не лише на кількісне розширення електронних сервісів, а й на системне дослідження того, як ними користуються різні групи населення. Особливої уваги потребують люди з інвалідністю, люди старшого віку, внутрішньо переміщені особи, мешканці сільських і прифронтових територій, люди з низьким рівнем цифрової грамотності, а також громадяни, які перебувають у складних життєвих обставинах. Для цих груп бар'єри можуть виникати не лише на етапі подання заяви, а значно раніше – на етапі усвідомлення права на послугу, пошуку інформації або розуміння вимог.

Людиноцентричний підхід передбачає, що держава має бачити не абстрактного «середнього користувача», а різноманітність життєвих ситуацій. Наприклад, одна й та сама послуга може по-різному сприйматися молодою людиною з високим рівнем цифрової грамотності, літньою людиною без доступу до смартфона, внутрішньо переміщеною особою, яка втратила документи, або людиною з інвалідністю, для якої фізичний доступ до установи є окремим викликом.

Саме тому універсальна модель послуги має доповнюватися гнучкими каналами підтримки, зрозумілою комунікацією, простими інструкціями, доступним дизайном і можливістю отримати людську допомогу на різних етапах. Важливо, що людиноцентричність не означає відмову від адміністративної процедури. Навпаки, процедура залишається потрібною гарантією правової визначеності, рівності заявників і відповідальності



органів влади. Однак вона має бути переосмислена як інструмент досягнення результату для людини, а не як самоціль. У такому підході успішною є не та послуга, що лише формально відповідає нормативному порядку, а та, яку людина може реально отримати без зайвих бар'єрів, непропорційних витрат часу, повторного подання інформації та залежності від неформальних пояснень.

Отже, перехід від адміністративної процедури до користувацького досвіду є важливим напрямом модернізації системи публічних послуг в Україні. Він дозволяє поєднати правову визначеність із якістю сервісу, цифровізацію – з інклюзивністю, а формальну доступність – із реальним доступом. Для цього варто розвивати багатоканальну модель надання послуг, регулярно досліджувати потреби користувачів, урахувати бар'єри вразливих груп, використовувати дані та зворотний зв'язок для постійного вдосконалення сервісів. У підсумку людиноцентричний підхід має розглядатися не як додатковий елемент сервісної культури, а як умова ефективної, інклюзивної та доказової суспільної політики у сфері публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide / World Bank. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121725193511608/pdf/P502259-9dd7f000-6bd6-4b94-acc7-11d827eefb9d.pdf>
2. Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age / OECD. 2022. URL: https://www.ospi.es/images/documentos/archivos/OECD_Good_Practice_Public_Service_Digital_Age_202211.pdf
3. Public consultation: OECD Draft Recommendation on Human-Centred Public Administrative Services / OECD. 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/2024/7/public-consultation-oecd-draft-recommendation-on-human-centred-public-administrative-services.pdf>
4. Цифрова держава vs ЦНАП: що обирають українці для отримання публічних послуг / Фонд Східна Європа. 2024. URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/fin-TSyfrova-derzhava-vs-TSNAP-2024.pdf>



УДК: 35.07:376.1:316.4

Сергій БІЛОРУСОВ,

кандидат технічних наук, доцент,
заслужений працівник освіти України,
директор Херсонського регіонального
центру підвищення кваліфікації,
м. Херсон, Україна

ДЕРЖАВНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ЩОДО РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Інклюзивна освіта та безбар'єрність є одними із базових показників державної політики України та рівня розвитку суспільства в умовах євроінтеграції і належать до забезпечення прав людини та соціальної справедливості, що закріплено в міжнародних стандартах.

Згідно з оновленою методологією процесу переговорів про вступ України до ЄС, саме перший кластер із шести є визначальним, оскільки він залишається відкритим упродовж усіх переговорів й оцінює прогрес країни в забезпеченні прав людини, що є фундаментом політики безбар'єрності.

Серед ключових напрямів безбар'єрності є: фізична, інформаційна, цифрова, суспільна та громадянська, економічна та освітня безбар'єрність, що передбачає створення рівних можливостей та вільного доступу до освіти впродовж усього життя та належить насамперед до Кластера 1: «Основи» і є наскрізним та стосується всіх вище зазначених сфер, спрямованих на забезпечення рівних можливостей та соціальної інтеграції, і є основою інклюзії. Відповідно інклюзивна освіта належить до Кластера 3 «Конкурентоспроможність та інклюзивне зростання». Інклюзія також дотична до Кластера 1, оскільки стосується базових прав людини та дискримінації та активно фінансується та розвивається в межах тематичних проєктів ЄС з питань культури, креативності та інклюзивного суспільства.

Процес залучення кожної людини до активної участі в суспільному житті – це стан, коли вона не залежна від її особливостей, почувається в гармонії із собою, важливою та має рівні з іншими всі можливості для самореалізації [1].



Для системи публічної служби інклюзивна освіта та безбар'єрність мають засадниче значення як напрям державної політики та як достатня компетентність публічних службовців з погляду забезпечення зовнішньої функції щодо надання соціальних послуг і внутрішньої – підвищення їх особистої спроможності з розвитку стратегічного бачення та можливостей підтримки та функціонування інклюзивного освітнього та безбар'єрного середовища та здійснюються на кількох рівнях: державному – формування політики; регіональному – координація; місцевому – запровадження; інституційному – безпосередня реалізація.

В Україні центральні органи виконавчої влади формують стратегічні напрями розвитку інклюзії та безбар'єрності, здійснюють реалізацію нормативно-правових актів відповідного спрямування та забезпечують дієві фінансові механізми щодо їх виконання. Ключову роль у цьому процесі відіграє Міністерство освіти і науки України, що визначає стандарти, створює методичні рекомендації та координує реформування освітньої системи. Спільно з Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України вони, зазвичай, виконують загальну регуляторну функцію, моніторингу виконання національних стандартів з питань інклюзії та безбар'єрності, аудиту ефективності спеціальних програм. Крім того, у межах координаційної функції формують взаємодію різних секторів, як то освіта, охорона здоров'я, місцеве самоврядування тощо. Зрозуміло, що загальнодержавну координацію цільової політики забезпечує Кабінет Міністрів України. Так, 07 червня 2024 року було ухвалено Розпорядження Кабінету Міністрів України № 527-р «Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки». В операційному плані заходів, крім іншого, передбачено забезпечення проведення навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за відповідними програмами підвищення кваліфікації, а 25 березня 2025 року розпорядженням уряду «Про внесення змін до Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» було розширено завдання щодо питань та пріоритетів безбар'єрності [2, 3].

Національне агентство з питань державної служби України (НАДС) не формує політику щодо інклюзії та безбар'єрності безпосередньо, але супроводжує її належну реалізацію шляхом використання можливостей управлінського апарату, відповідно координує та надає методичну



допомогу щодо підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для органів публічної влади. НАДС забезпечує міжвідомчу взаємодію щодо розвитку інклюзії та безбар'єрності, використовує принципи їх забезпечення в реформі державного управління та в межах децентралізації влади, сприяє впровадженню відповідних стандартів ЄС у сфері публічної служби, розробляє національні стандарти професійних компетенцій з питань інклюзивної політики та безбар'єрності, інтегрує принципи недискримінації та доступності в профілі посад, методичні рекомендації для органів влади на основі проведених досліджень [4, 5].

НАДС оцінює спроможність органів управління реалізовувати інклюзивні політики, у тому числі безбар'єрності. Здійснює аналіз потреб у навчанні службовців, формує звіти щодо розвитку потрібних компетентностей та надає відповідні пропозиції Уряду. До інструментів впливу НАДС належать: відпрацьовані професійні стандарти для публічних службовців, програми та онлайн-платформи навчання та підвищення кваліфікації посадовців, оцінювання ефективності службової діяльності та відповідні методики її моніторингу, щоб публічні службовці всіх рівнів були компетентними у формуванні та реалізації політики інклюзивної освіти та безбар'єрності.

Херсонський регіональний центр підвищення кваліфікації в межах наданих повноважень відпрацював та реалізує власну динамічну модель використання в навчальному процесі інструментів інклюзії. Зазначена модель передбачає гнучкі алгоритми опрацювання міжнародних і національних нормативно-правових актів, ухвалення управлінських рішень місцевими органами публічної влади, створення та реалізацію власних програм з використанням цифрових платформ, забезпечення зворотного зв'язку та висвітлення щодо їх виконання, постійного інформування зацікавлених сторін в межах міжвідомчої комунікації, здійснення моніторингу результативності та актуалізації змісту навчання, з пріоритетом на основні принципи інклюзивної освіти та безбар'єрності: доступності; рівності можливостей; індивідуалізації; партнерства; недискримінації; поваги до різноманіття.

Акцент робиться на доведенні до слухачів кращих практик запровадження інклюзивності та безбар'єрності в публічному секторі та характеризується: активною участю місцевих (військових) державних адміністрацій, представників громад та партнерством із громадським сектором, при цьому, активно використовуються індикатори інклюзивності



публічного управління, а саме: цифрова доступність, участь громадян, гендерний баланс, доступність інфраструктури, інклюзивність кадрового складу, належний зміст програм з питань безбар'єрності та інклюзії.

Інклюзивна освіта та безбар'єрність є стратегічним напрямом державної та регіональної політик, що впливає на соціальну стабільність, людський потенціал і міжнародний імідж України. Водночас вона є важливим показником ефективності публічної служби та потребує системного підходу, що поєднує правові, інституційні, кадрові та технологічні механізми. Для органів влади це означає потребу корегування управлінських практик, підвищення компетентності службовців і впровадження міжвідомчих механізмів координації і є визначальним в питанні підвищення кваліфікації державних службовців органів виконавчої та посадових осіб органів місцевого самоврядування. У цілому, через систему навчання публічних службовців відбувається трансляція політики інклюзивної освіти та безбар'єрності на регіональному і місцевому рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конвенція про права осіб з інвалідністю, ратифікована від 13.12.2006, поточна редакція від 19.06.2023 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
2. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024—2026 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 червня 2024 року №527. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-rozvytku-inkliuzyvnoho-navchannia-na-period-do-2029-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-na-20242026-roky-527r-070624>
3. Про внесення змін до Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 р. № 294-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2025-%d1%80#text>
4. Дослідження щодо інклюзивності системи професійного навчання публічних службовців, підготовлено за підтримки проекту «Права людини для України. Фаза II», який реалізує ПРООН в Україні та фінансує Міністерство закордонних справ Данії протягом 2023–2026 років. – Київ, 2024 (НАДС). URL:



<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/inclusivity-1-1.pdf>

5. Довідник безбар'єрності. – Київ, 28 вересня 2021 року. URL: <https://bf.in.ua/>

УДК 35:004.9

Марія ВОРОТНІЮК,

студентка спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»,
Вінницький державний педагогічний
університет імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

ПРОБЛЕМИ ДОСТУПНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТФОРМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Цифровізація публічного управління в Україні є одним із ключових напрямів модернізації держави та адаптації до європейських стандартів. Активний розвиток електронного врядування сприяє спрощенню доступу громадян до адміністративних послуг, підвищенню прозорості діяльності органів влади та поліпшенню комунікації між державою і суспільством [1]. Водночас стрімкий розвиток електронних платформ актуалізує проблему забезпечення їх доступності та інклюзивності для всіх категорій населення.

В умовах сучасного розвитку інформаційного суспільства цифрова безбар'єрність є важливим складником демократичного публічного управління. Вона передбачає створення таких умов, за яких кожен громадянин, незалежно від віку, стану здоров'я чи рівня цифрової грамотності, має можливість користуватися електронними державними сервісами [2]. Особливого значення це питання набуває в умовах воєнного стану, коли значна частина населення змушена взаємодіяти з державними органами саме через цифрові платформи.

Європейський Союз надає значної уваги забезпеченню інклюзивності цифрового середовища. У країнах ЄС активно впроваджуються стандарти вебдоступності, спрямовані на усунення цифрових бар'єрів для людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп населення [2]. Для України імплементація таких стандартів є важливим етапом розвитку сучасної



системи електронного врядування та виконання євроінтеграційних зобов'язань.

Важливим напрямом цифрової трансформації України стало впровадження електронних державних сервісів та платформ, зокрема застосунку Дія, що значно спростило отримання адміністративних послуг. Завдяки цифровізації громадяни мають можливість отримувати документи, подавати заяви та користуватися державними послугами дистанційно [1]. Однак попри значні досягнення у сфері електронного врядування, проблема доступності цифрових платформ залишається актуальною.

Серед основних проблем можна виокремити недостатню адаптацію окремих електронних ресурсів для осіб із порушеннями зору, слуху чи опорно-рухового апарату. Частина державних веб-ресурсів не відповідає сучасним стандартам веб-доступності, що ускладнює використання сервісів людьми з особливими потребами [2]. Крім того, існує проблема цифрової нерівності, що проявляється в недостатньому рівні доступу до інтернету та низькому рівні цифрової грамотності окремих категорій населення, особливо людей похилого віку та жителів сільської місцевості [1].

Важливим аспектом є також формування інклюзивної державної політики у сфері цифровізації. Інклюзія нині розглядається не лише як соціальний запит, а і як важливий чинник розвитку демократичного суспільства [3]. Забезпечення рівного доступу до електронних сервісів сприяє реалізації принципів соціальної справедливості, підвищенню довіри громадян до органів влади та зміцненню взаємодії між державою і суспільством [3].

На сучасному етапі Україна поступово впроваджує європейські підходи до цифрової безбар'єрності. Проте для підвищення ефективності електронного врядування потрібним є даліше вдосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері доступності електронних платформ, модернізація державних цифрових ресурсів відповідно до міжнародних стандартів, а також підвищення рівня цифрової освіти населення [1; 2].

Отже, забезпечення доступності та інклюзивності електронних платформ є важливою умовою розвитку сучасного публічного управління в Україні. Запровадження європейських стандартів цифрової безбар'єрності сприятиме формуванню людиноцентричної системи електронного врядування, забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян та підвищенню ефективності надання державних послуг.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз впровадження електронних публічних послуг в Україні: виклики та можливості. URL: <https://www.researchgate.net/publication/> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Доступність та безбар'єрність . Цифрова інклюзія та відбудова: чому електронний простір має стати безбар'єрним. URL : <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/05/10/7455158/> (дата звернення: 26.05.2026).
3. Інклюзія – це більше, ніж тренд: як бізнесу та державі розірвати бар'єри та створити суспільство рівних можливостей. URL : <https://forbes.ua/company/inklyuziya-tse-bilshe-nizh-trend-yak-biznes> (дата звернення: 26.05.2026).

УДК 351.84:364.6

Соломія ГАНУЩИН,

доктор наук з державного управління, доцент,
в. о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування,
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій ім.С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Сучасний етап реформування системи публічного управління України супроводжується вимогою модернізації механізмів забезпечення прав осіб з інвалідністю відповідно до європейських стандартів безбар'єрності, соціальної інтеграції та людиноцентризму. Особливої актуальності це питання набуває в умовах реформування системи медико-соціальної експертизи, розвитку державної реабілітаційної політики та адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу. У міжнародній практиці відбувається поступовий перехід від традиційної медичної моделі інвалідності до функціонального та соціального підходів. Відповідно до Стратегії Європейського Союзу щодо прав осіб з



інвалідністю на 2021-2030 роки одним із ключових завдань державної політики визначено формування «Європи без бар'єрів», у межах якої особи з інвалідністю повинні мати рівний доступ до освіти, працевлаштування, транспорту, охорони здоров'я та публічних послуг [1].

Важливе значення для розвитку європейських підходів має Директива Ради 2000/78/ЄС, що встановила загальні межі рівного ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності. Документ закріпив принцип «розумного пристосування» та обов'язок роботодавців забезпечувати належні умови праці для осіб з інвалідністю [2].

Показовим прикладом реформування системи оцінки інвалідності є досвід Литовської Республіки. У Литві триває впровадження нової моделі оцінювання функціональних обмежень, що базується на визначенні рівня участі особи в суспільному житті. У межах зазначеного підходу враховуються не лише медичні показники, а й чинники довкілля, що впливають на автономність особи та можливість реалізації її життєвих функцій. Важливим елементом системи є діяльність Агентства із захисту прав осіб з інвалідністю, що функціонує за принципом «єдиного вікна» та забезпечує координацію соціальної, медичної й реабілітаційної підтримки^о[3].

У законодавстві Італійської Республіки інвалідність розглядається через призму соціальної інтеграції та забезпечення рівності можливостей. Рамковий закон № 104/1992 визначає засади соціальної підтримки, інтеграції та захисту прав осіб з інвалідністю [4]. Система оцінювання орієнтується не лише на медичні критерії, а й на визначення функціональних можливостей особи та її здатності до соціальної й професійної реалізації.

Особливий інтерес становить досвід Сполучених Штатів Америки, де система оцінки інвалідності базується на функціональному підході. Закон про американців з інвалідністю (Americans with Disabilities Act) визначає інвалідність як фізичне або психічне порушення, що суттєво обмежує одну чи декілька основних життєвих функцій особи [5]. При цьому враховується не лише медичний діагноз, а й фактичний вплив порушення на здатність особи працювати, навчатися, пересуватися, комунікувати та здійснювати інші життєві функції. Система соціального забезпечення США передбачає багаторівневу процедуру оцінювання інвалідності, що включає аналіз медичних критеріїв, функціональної спроможності особи, рівня працездатності та можливості адаптації до іншої роботи. Важливою



особливістю є періодичний перегляд статусу інвалідності та врахування змін функціонального стану особи [6].

Для України імплементація європейських підходів має важливе значення в контексті реформування системи медико-соціальної експертизи та забезпечення принципів безбар'єрності. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» визначає гарантії рівності прав, доступності та соціального захисту осіб з інвалідністю [7].

Водночас Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року передбачає формування сучасної системи публічного управління, орієнтованої на забезпечення рівного доступу до послуг, соціальної інтеграції та ефективної взаємодії державних інституцій у сфері підтримання осіб з інвалідністю [8].

Отже, аналіз зарубіжного досвіду свідчить про вимогу переходу від моделі формального встановлення інвалідності до комплексної системи оцінювання функціональних обмежень і потреб особи. Для України перспективними напрямками реформування є впровадження функціонального підходу до оцінювання, цифровізація процедур, міжвідомча координація, розвиток реабілітаційних послуг та створення ефективної системи соціального супроводу осіб з інвалідністю. Реалізація означених підходів сприятиме адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів захисту прав людини та принципів безбар'єрності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/enhancing-strategy-rights-persons-disabilities-2030/union-equality-strategy-rights-persons-disabilities-2021-2030-easy-read-version_en
2. Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj/eng>
3. Law on the Protection of the Rights of Persons with Disabilities of the Republic of Lithuania. URL: <https://accessible-eu-centre.ec.europa.eu/document/download/3d1399ac-6ea2-4e90-8414->



[1d2d0cbb3223_en?filename=Lithuania%20Annual%20Report%202024%20-%20AccessibleEU%20Accessibility%20Monitoring_acc_def.pdf](#)

4. Legge 5 febbraio 1992, n. 104. Framework Law for Assistance, Social Integration and the Rights of Persons with Disabilities. URL: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1992/02/17/092G0108/s>

5. Americans with Disabilities Act of 1990. Cornell Law School. URL: https://www.law.cornell.edu/wex/americans_with_disabilities_act_ada

6. SSA Disability Evaluation Under Social Security. URL: <https://www.ssa.gov/disability/professionals/bluebook/>

7. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>

УДК 35:004:364.2

Костянтин ГОММА,

студент другого курсу освітньо-наукової програми

«Суспільна політика і врядування»,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,

м. Київ, Україна

ДАНІ ПРО ФІЗИЧНУ БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬНЕ БЛАГО: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Ключові слова: безбар'єрність, фізична безбар'єрність, відкриті дані, цифрові суспільні блага, публічне управління, маломобільні групи населення, цифрове врядування.

Метою цієї роботи є проаналізувати дані про фізичну безбар'єрність як потенційне цифрове суспільне благо в контексті адаптації до стандартів ЄС та визначити ключові умови, ризики й управлінські передумови їх перетворення з адміністративного ресурсу на інструмент рівного доступу до міського простору.



Безбар'єрність в Україні поступово набуває значення окремого напрямку публічної політики. В умовах повномасштабної війни і зростання частки людей з інвалідністю, ветеранів, людей старшого віку та інших маломобільних груп населення особливої ваги набуває не лише фізична доступність об'єктів, а й доступ до достовірної інформації про неї. Фізично адаптований об'єкт може залишатися фактично недоступним, якщо людина не знає про його стан, не може перевірити наявність доступного входу, ліфта, санітарної кімнати, безпечного маршруту або доступного транспорту. У цьому контексті дані про фізичну безбар'єрність мають значення не лише для органів влади, що здійснюють моніторинг, а й для кінцевих користувачів, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу, розробників цифрових сервісів і дослідників. Вони можуть використовуватися для планування маршрутів, вибору об'єктів і послуг, визначення пріоритетів ремонту, громадського контролю, створення цифрових мап, чат-ботів, застосунків і аналітичних панелей.

Водночас відкритість даних сама по собі ще не означає, що вони виконують функцію цифрового суспільного блага. Дані можуть бути формально оприлюдненими, проте залишатися неповними, неактуальними, складними для повторного використання або незрозумілими для користувачів.

Саме тому доцільно розглядати дані про фізичну безбар'єрність крізь призму концепту цифрових суспільних благ. Відповідно до підходу ПРООН цифрові суспільні блага охоплюють відкриті дані, відкритий код, відкриті моделі штучного інтелекту та відкритий контент, що відповідають вимогам приватності й іншим правовим та етичним стандартам, не завдають шкоди й сприяють досягненню Цілей сталого розвитку [1]. Застосування цього підходу до політики безбар'єрності дозволяє сформулювати ключову тезу: відкриті дані про фізичну безбар'єрність можуть розглядатися як цифрове суспільне благо не за фактом публікації, а лише за умови, що вони відповідають критеріям суспільної користі, відкритості, якості, безпечності, повторного використання, користувацької придатності та сталого врядування. Отже, питання полягає не в тому, чи можуть такі дані бути відкритими, а в тому, чи здатна система публічного управління забезпечити їхню сталість, якість, безпечність і практичне використання.

Першою умовою такого переходу є якість і актуальність даних. Дані мають бути повними, деталізованими, структурованими та придатними до перевірки. Для користувача важливо знати не лише загальну оцінку об'єкта



як «доступного» або «частково доступного», а й конкретні характеристики: наявність пандуса, ширину входу, доступність санітарної кімнати, наявність ліфта, стан навігації, можливість дістатися до об'єкта громадським транспортом або пішохідним маршрутом.

Другою умовою є відкритість, машинозчитуваність і використання вдруge. Дані мають бути оприлюднені у форматі, придатному для автоматизованого оброблення, мати стабільну структуру, зрозумілу документацію та бути придатними для інтеграції до сторонніх сервісів. Саме використання вдруge дозволяє перетворити адміністративний набір даних на інфраструктуру для цифрових рішень. Цей підхід узгоджується з вимогами Директиви ЄС 2019/1024 про відкриті дані та використання вдруge інформації публічного сектору, що класифікує просторові дані та дані про мобільність як набори високої цінності [3], що повинні надаватися суспільству безоплатно, через стабільні API та у відкритих машинозчитуваних форматах.

Третьою умовою є правова, етична та безпекова відповідність. Дані про фізичну безбар'єрність не мають створювати додаткових ризиків для приватності або безпеки користувачів і мають відповідати принципу «не нашкодь». Це особливо важливо в умовах війни, коли інформація про окремі об'єкти, маршрути або інфраструктуру може мати не лише соціальне, а й безпекове значення.

Четвертою умовою є користувацька придатність. Для більшості представників маломобільних груп населення відкритий набір даних не є зручним інструментом. Тому дані мають бути перетворені на зрозумілі канали доступу: мапи, маршрути, локальні сторінки громад, мобільні рішення, чат-боти, консультаційні сервіси або офлайн-інструкції. Лише тоді дані стають практично корисними для повсякденних рішень. У європейському правовому просторі цей підхід підтримується Директивою ЄС 2016/2102 про доступність вебсайтів і мобільних застосунків органів публічного сектору та Директивою 2019/882 про вимоги доступності для продуктів і послуг [2; 6]. Вони закріплюють орієнтир, за яким цифрові інтерфейси й інформаційні канали мають бути доступними для осіб з інвалідністю, зокрема для користувачів допоміжних технологій [2].

П'ятою умовою є верифікація, довіра й екосистемне врядування. Інформація про фізичну доступність швидко застаріває через ремонти, руйнування, зміну режиму роботи об'єктів або неналежне утримання інфраструктури. Офіційний моніторинг забезпечує відповідального



суб'єкта, але може бути повільним і формалізованим; громадська та користувацька верифікація розширює охоплення і дозволяє швидше виявляти неактуальні або неточні дані. Тому доцільною є не заміна офіційних даних краудсорсингом, а гібридна модель, у якій громадські організації, громадянські технології ініціативи та користувачі допомагають перевіряти, уточнювати й оновлювати офіційну інформацію.

Україна вже зробила важливий крок у цьому напрямі. Оновлення Порядку проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності створило нормативні передумови для системнішого збору даних про фізичну безбар'єрність [4]. 2025 року було обстежено 76,6 тис. будівель і споруд, а результати моніторингу стали основою для розвитку Мапи безбар'єрності та відкритих даних [5]. Це свідчить про перехід від фрагментарного збору інформації до формування національної інформаційної основи у сфері безбар'єрності.

Проте український контекст також демонструє ризики такого переходу. Перший ризик полягає у формальному оприлюдненні даних без їх практичного використання. Другий – у швидкому застаріванні інформації про фізичний стан об'єктів і маршрутів. Третій – у недостатній машинозчитуваності, документації або технічній стабільності даних. Четвертий – у слабкій довірі користувачів до інформації, якщо вона не підтверджена фото, датою оновлення або можливістю зворотного зв'язку. П'ятий – у несталості партнерських і проєктних рішень, якщо підтримка даних залежить лише від окремих ініціатив. Відповідно, наступний етап полягає не так у збільшенні кількості даних, як у формуванні сталої системи їх оновлення, перевірки та використання вдруге. Дані про безбар'єрність мають використовуватися для реальних користувацьких сценаріїв: планування маршрутів, вибору послуг, оцінки доступності об'єктів, розвитку безбар'єрних маршрутів, інтеграції з транспортними даними та створення нових сервісів. Саме в цьому полягає відмінність між відкритим адміністративним набором даних і цифровим суспільним благом.

Висновки. Дані про фізичну безбар'єрність можуть розглядатися як цифрове суспільне благо лише за умови, що вони є якісними, відкритими, актуальними, безпечними, придатними до використання вдруге, верифікованими та доступними через зрозумілі користувацькі канали. В українському контексті основними ризиками залишаються формальне оприлюднення без практичного використання, швидке застарівання інформації, недостатня машинозчитуваність, слабка документація,



обмежена довіра користувачів і несталість механізмів оновлення. Управлінськими передумовами переходу до цифрового суспільного блага є регулярний моніторинг, гібридна верифікація, участь органів місцевого самоврядування, громадських організацій, громадянських технологій ініціатив, бізнесу та користувачів, а також розвиток сервісів, що перетворюють дані на практичний інструмент доступу до міського простору. Для України ключовим завданням є перехід від адміністративного збору даних до екосистеми їх оновлення, перевірки, використання вдруге та практичного застосування.

Отже, у контексті євроінтеграційного поступу України дані про фізичну безбар'єрність доцільно розглядати не лише як результат адміністративного моніторингу, а як складник цифрової інфраструктури, що підтримує неперервний ланцюг мобільності – від інформації про окремий об'єкт до маршрутів, транспорту та повсякденного користування міським простором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital Public Goods for the SDGs: Emerging Insights on Sustainability, Replicability and Partnerships. United Nations Development Programme. 2023. URL: <https://www.undp.org/publications/digital-public-goods-sdgs>.
2. Directive (EU) 2016/2102 of the European Parliament and of the Council of 26 October 2016 on the accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies. Official Journal of the European Union. 2016. L 327. P. 1–15. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016L2102>.
3. Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the re-use of public sector information. Official Journal of the European Union. 2019. L 172. P. 56–83. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1024>.
4. Про затвердження Порядку проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю : постанова Кабінету Міністрів України від 26 травня 2021 р. № 537. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2021-%D0%BF>.
5. «Рух без бар'єрів» – ключові досягнення та реалізація у 2025 році флагманського проєкту Мінрозвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/rukh-bez-barieriv->



[klichovi-dosiahnennia-ta-realizatsiia-u-2025-rotsi-flahmanskoho-proiektu-minrozvytku.](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L0882)

6. Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the accessibility requirements for products and services. Official Journal of the European Union. 2019. L 151. P. 70–115. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L0882>.

УДК 35.08:005.32:364.614(4)

Валентина КАРЛОВА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри національної економіки
та публічного управління,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ЦІННІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства безбар'єрність стає не лише напрямом державної політики, а й ключовою цінністю організаційної культури в системі публічного управління, орієнтованої на потреби людини. Формування безбар'єрного середовища передбачає створення умов, за яких кожна людина, незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу чи інших особливостей, може без перешкод взаємодіяти з органами влади, мати однаковий доступ до публічних послуг, інформації, участі в ухваленні управлінських рішень.

Згідно зі статтею третьою Конституцією України, людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [1]. Однак значна кількість громадян України змушена стикатися в повсякденному житті з бар'єрами різного характеру в різних сферах суспільного життя: реалізації своїх прав; отримання доступу до публічних послуг; участі в культурному, політичному та суспільному житті тощо [2]. Наявність таких бар'єрів негативно впливає не лише на якість життя населення, а й на загальний рівень суспільної інтеграції та соціальної справедливості. Люди, які



систематично стикаються з недоступністю державних сервісів або формальним ставленням з боку органів влади, поступово втрачають довіру до державних інституцій, відчують соціальне відчуження та безсилля впливати на суспільні процеси. Це формує небажання брати участь у громадських ініціативах, місцевому самоврядуванні, виборчих процесах та інших формах громадянської активності.

Організаційна культура публічних інституцій формується через систему цінностей, норм поведінки, управлінських практик та етичних принципів. Інтеграція принципу безбар'єрності як цінності в організаційну культуру системи публічного управління сприяє:

- підвищенню рівня довіри громадян до органів влади;
- забезпеченню соціальної справедливості та рівності;
- розвитку інклюзивного управління;
- підвищенню якості публічних послуг;
- формуванню людиноцентричного підходу в діяльності державних установ.

Проблема безбар'єрності як цінності організаційної культури органів публічної влади є надзвичайно актуальною для України сьогодні через соціальні, гуманітарні та безпекові виклики. Повномасштабна війна РФ проти України суттєво збільшила кількість людей, які потребують безбар'єрного середовища: ветеранів та військовослужбовців із пораненнями; осіб з інвалідністю; внутрішньо переміщених осіб; людей, які пережили психологічні травми; громадян, що втратили житло або доступ до базових послуг. За цих умов органи публічної влади повинні забезпечити рівний і зручний доступ до публічних послуг для всіх зазначених категорій населення нашої держави.

Запровадження принципу безбар'єрності безперечно актуалізується на шляху європейської інтеграції України та адаптації публічного управління до європейських стандартів, де принципи інклюзивності, недискримінації та доступності є базовими принципами демократичного врядування і узгоджуються з європейськими практиками публічного адміністрування.

Варто зазначити, що безбар'єрність у публічному управлінні європейських країн – це фундаментальний принцип, закладений у Європейському акті про доступність (European Accessibility Act, ЕАА) та Європейських принципах публічного управління – базових стандартах належного врядування та ефективного функціонування публічної



адміністрації. Вона передбачає не лише створення фізично доступних просторів, але й зміну свідомості самих публічних службовців. Метою публічного управління, відповідно до реалізації принципу безбар'єрності, є надання публічних послуг без зайвих адміністративних перешкод, що відповідає стандартам інклюзивності та рівності, закладеним у Європейському кодексі належної адміністративної поведінки.

Сучасний громадянин очікує від органів влади поваги до своїх прав і гідності, доступних і якісних публічних послуг, швидкого їх отримання, зрозумілої комунікації, рівного ставлення. Саме тому безбар'єрність стає не лише технічним питанням, а й показником якості організаційної культури органів влади. Досвід урядів багатьох європейських країн у формуванні інклюзивної культури свідчить про значні здобутки: це зокрема цифрова доступність – впровадження стандартів WCAG 2.2 (відповідно до Директиви ЄС 2016/2102), коли вебсайти, електронні кабінети та мобільні застосунки публічних установ є операційно доступними та зручними для всіх категорій громадян; це і принцип «Єдиного вікна» – зменшення адміністративного тиску завдяки обміну даними між держустановами.

Європейська практика управління базується на тому, що безбар'єрність є наскрізною вимогою, інтегрованою в усі державні політики, а не окремою соціальною програмою. У таких країнах, як Норвегія, Швеція, Данія, пріоритет віддається принципу «Універсального дизайну». Це означає, що всі послуги, будівлі та цифрові сервіси спочатку проєктуються так, щоб бути доступними для абсолютно всіх громадян, включаючи людей з інвалідністю, батьків з дітьми та літніх людей. У Німеччині та Польщі акцентується увага на законодавчому забезпеченні та квотуванні, коли органи влади зобов'язані забезпечувати квоти робочих місць для осіб з інвалідністю та створювати для них спеціальні умови, а громадськість бере активну участь у моніторингу рішень влади (громадянська безбар'єрність). В Естонії ефективно впроваджується цифрова безбар'єрність, ця країна є лідером у сфері електронного врядування. Усі державні цифрові послуги адаптовано для людей із порушеннями зору чи слуху, що робить спілкування з органами влади максимально доступним.

В Україні впровадження принципу безбар'єрності закріплено на рівні Національної стратегії створення безбар'єрного простору на період до 2030 року, ухваленої Кабінетом Міністрів України в квітні 2021 року [3]. Стратегія виокремлює такі види безбар'єрності: фізичну; інформаційну;



цифрову; суспільну та громадянську; освітню; економічну та безбар'єрність до всіх сфер державної політики, що передбачає безперешкодне залучення представників суспільства до реалізації політичних процесів і громадської діяльності.

Важливим чинником розвитку безбар'єрного середовища в системі публічного управління є професійна компетентність публічних службовців. Саме від рівня їхніх знань, навичок, цінностей й управлінської культури залежить ефективність реалізації принципів доступності, інклюзивності та рівності в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Публічний службовець повинен не лише володіти нормативно-правовою базою у сфері безбар'єрності, а й уміти застосовувати її на практиці під час надання адміністративних послуг, організації комунікації з громадянами та ухвалення управлінських рішень. Особливого значення набувають навички етичної та інклюзивної взаємодії з людьми з інвалідністю, ветеранами, внутрішньо переміщеними особами, людьми похилого віку та іншими маломобільними групами населення.

Професійна компетентність у сфері безбар'єрності передбачає: знання принципів універсального дизайну та доступності; уміння використовувати зрозумілу й недискримінаційну комунікацію; здатність забезпечувати цифрову та інформаційну доступність; готовність працювати в умовах людиноцентричного управління; толерантність, емпатію та повагу до людей з різними можливостями.

Крім того, професійно підготовлені публічні службовці сприяють формуванню нової організаційної культури органів публічної влади, де безбар'єрність сприймається не як формальна вимога, а як базова суспільна цінність і вимога демократичного врядування. Формування культури толерантності, недискримінації та етичної взаємодії потребує системного навчання персоналу та впровадження сучасних стандартів управління людськими ресурсами.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, підвищення компетентності публічних службовців у сфері безбар'єрності постає стратегічним завданням держави, оскільки саме вони є безпосередніми провідниками державної політики у взаємодії з громадянами. Дальший розвиток безбар'єрного середовища потребує комплексної взаємодії держави, громадянського суспільства та професійної спільноти управлінців.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Помаза-Пономаренко А.Л. Безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 5. 2023. С. 42-49. URL: <https://chasopysppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/download/477/430/981> (дата звернення 24.05.2026).
3. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>

УДК 351.752.2:323(477)

Марина КОПИЛОВА,

кандидат наук з державного управління,
юрист ТОВ «Роял Холдінг»,
м. Київ, Україна

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА НА СВОБОДУ СОВІСТІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У процесі євроінтеграції України створення безбар'єрності як одного із принципів державної політики, спрямованого на усунення фізичних, інформаційних і соціальних бар'єрів, що перешкоджають людині на рівних засадах брати участь у суспільному житті, користуватися правами, публічним простором тощо, є важливим маркером публічного управління. Утім, взаємозв'язок публічного управління і процесів адаптації, що дають людині рівні можливості реалізувати права в сфері свободи совісті та релігії, залишається малодослідженим аспектом проблеми.

Право на свободу совісті є фундаментальним правом людини, закріпленим у Конституції України (стаття 35 КУ) [4], Законі України «Про свободу совісті та релігійні організації» [7] та міжнародно-правових актах [1; 2; 5]. 2020 р. Президент України підписав Указ «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» [8]. Невдовзі було ухвалено



Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 р. [6] й затверджено плани заходів з її реалізації, у яких визначено «безбар'єрність» як загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності [6]. У цих документах визначено фізичний, цифровий, інформаційний, суспільний та інші напрями адаптації, проте не означено прикладні завдання реалізації свободи совісті.

Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, ратифікована Україною 2009 р. [3], установлює стандарти для визначення та захисту основних прав людей з інвалідністю та служить основою для інших правових актів, визначає зобов'язання держави щодо забезпечення та підтримки цих прав [3].

Безбар'єрність у сфері свободи совісті означає створення державою правових, інформаційних, комунікативних та інституційних умов, за яких особи з інвалідністю, пацієнти, військовослужбовці, ув'язнені, внутрішньо переміщені особи та представники релігійних меншин можуть реально, а не лише формально, реалізовувати право на свободу совісті.

У зв'язку зі зростанням релігійної різноманітності державні органи різних країн постійно отримують прохання щодо задоволення релігійно мотивованих вимог. Зважаючи на те, що безбар'єрність є базовим підходом для створення доступного для всіх середовища, то розумне пристосування – це «додатковий крок», адаптація під конкретну людину. Раніше міжнародне право чітко визначало обов'язки розумного пристосування лише на підставі інвалідності. Потенційно ширше використання обов'язків розумного пристосування фактично відбито в національному законодавстві кількох країн, що поширюють їх на релігію (США, Нова Зеландія) [15; 18]. Обов'язки щодо пристосування обмежуються тим, що можна вважати «розумним» за цих обставин [12]. Судова практика Європейського суду з прав людини підтверджує актуальність розумного пристосування у сферах освіти, зайнятості, умов утримання та військової служби [15; 17].

Критеріями визначення безбар'єрності у сфері свободи совісті в країнах ЄС є: фізичний доступ до місць богослужіння; доступність релігійної інформації [11]; сурдопереклад або використання субтитрів під час офіційних міжрелігійних заходів; доступ до духовної опіки в лікарнях, армії, будинках догляду та місцях несвободи; розумне пристосування релігійних потреб; доступність для людей з інтелектуальними або психосоціальними порушеннями [10]. Проведені в США опитування



засвідчили високий відсоток американців з інвалідністю, що назвали свою віру дуже важливою (84 %) [13]. Серед сімей, де є діти з інвалідністю, віра теж має особливе значення [14].

Опитування Київського міжнародного інституту соціології (2021 р.) встановило, що майже дві третини людей із порушеннями опорно-рухового апарату (64%) не відвідує культурні заклади та події [6]. Попри наявність нормативно-правових гарантій свободи совісті, в Україні не враховано комплексний підхід для забезпечення її безбар'єрної реалізації. Доцільним є: а) врахування безбар'єрності в державній політиці у сфері свободи совісті; б) розроблення стандартів доступності реалізації цього права; в) забезпечення міжвідомчої координації у сфері взаємодії держави та релігійних організацій; г) запровадження механізмів моніторингу та оцінки рівня безбар'єрності; д) адаптація європейських практик з урахуванням умов воєнного стану. Зауважимо, що безбар'єрність у сфері свободи совісті та релігії не суперечить відокремленню церкви від держави, що зобов'язана гарантувати кожній людині рівний доступ до реалізації права на свободу совісті.

Отже, право на свободу совісті варто розглядати як складник безбар'єрного публічного управління, що потребує комплексного інституційного забезпечення відповідно до стандартів ЄС і західних демократій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська конвенція з прав людини : ратифіковано Законом України № 475/97-ВР від 17.07.97 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 09.08.2023).
2. Загальна декларація прав людини. 10.12.1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення 03.02.2026).
3. Конвенція про права осіб з інвалідністю: ратифіковано Законом України від 16.12.2009 № 1767-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (дата звернення: 30.04.2026).
4. Конституція України [із змінами]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.01.2026).
5. Міжнародний пакт про громадські та політичні права: Указ Президії Верховної Ради Української РСР № 2148-VIII від 19.10.73. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 13.03.2026).



6. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 14.04.2021 р. № 366-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10> (дата звернення: 30.04.2026).
7. Про свободу совісті та релігійні організації : Закон України від 23.04.1991 р. № 987-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
8. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 03.12. 2020 р. № 533/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533/2020#Text> (дата звернення: 30.04.2026).
9. Результати Всеукраїнського опитування про культурні права людей з інвалідністю. URL : <HTTPS://WWW.KIIS.COM.UA/?LANG=UKR&CAT=REPORTS&ID=1065&PAGE=1> (дата звернення: 30.04.2026).
10. Access to culture for people with disabilities and people living in rural, remote and disadvantaged areas. Briefing. European Parliament. URL : https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/777933/EPRS_BRI%282025%29777933_EN.pdf (дата звернення: 30.04.2026).
11. Are there legal accessibility standards in place for websites providing public information?. European Union Agency for Fundamental Rights. URL : <https://fra.europa.eu/en/content/are-there-legal-accessibility-standards-place-websites-providing-public-information> (дата звернення: 30.04.2026).
12. E. Bribiosa, I. Rorive, Reasonable Accommodation Beyond Disability in Europe?, EUROPEAN COMMISSION THEMATIC REPORT (2013), at 12–19, URL: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/reasonable_accommodation_beyond_disability_in_europe_en.pdf. (дата звернення: 30.04.2026).
13. Erik W. Carter, The Absence of Asterisks: The Inclusive Church and Children With Disabilities, 23(2) *Journal of Catholic Education* (2020), pp. 168–188.
14. Erik W. Carter and Thomas L. Boehm, 'Religious and Spiritual Expressions of Youth with Intellectual and Developmental Disabilities', 44 *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities* (2019), pp. 37–52
15. [Henrard R., The Ambiguous Relationship Between Religious Minorities and Fundamental \(Minority\) Rights 7 \(2011\).](#)
16. Henrard K., A. Notes Duties of reasonable accommodation on grounds of religion in the jurisprudence of the European Court of Human



Rights, *International Journal of Constitutional Law*, Volume 14, Issue 4, 1 October 2016, Pages 961–983, <https://doi.org/10.1093/icon/mow061> (дата звернення: 30.04.2026).

17. Kamal J. Justified Interferences with Religious Freedom: The European Court of Human Rights and the Need for Mediating Doctrine under Article 9(2), 46 COLUM. J. TRANSNAT'L L. 667, 672 (2007–8).

18. L. Waddington, Reasonable Accommodation: Time to Extend the Duty to Accommodate beyond Disability?, 36 NEDERLANDS JURISTEN COMITE VOOR DE MENSENRECHTEN BULLETIN 186, 187–198 (2011).

УДК 304 (075.8)

Мілена КРАВЧЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління, адміністрування
та соціальної роботи,
Національний університет охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК МЕХАНІЗМ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах війни питання соціального захисту громадян, підвищення рівня соціальної безпеки суспільства та розвиток безбар'єрності в системі публічного управління України потребують оперативного вирішення на довгостроковій основі, пошуку ефективних управлінських рішень та залучення інноваційних підходів до зайнятості соціально вразливих груп населення.

Квінтесенцією таких суспільних запитів є соціальне підприємництво. Соціальне підприємництво розглядається як господарська діяльність, результатом якої є вирішення соціальних проблем та досягнення відповідних соціальних змін у конкретної особи, сім'ї, громаді та суспільстві загалом. По суті, соціальне підприємництво – це діяльність, де соціальна місія підприємця превалює над прибутком і постає драйвером соціальних змін.

Соціальне підприємництво належить до засобів, інструментів і механізмів активної соціальної політики, результатом якої є остаточне, а не



тимчасове вирішення певної соціальної проблеми: це зайнятість, що дає дохід на довгостроковій основі, та подолання соціального виключення (ізолюваності) і пасивності громадян. Крім того, соціальне підприємництво безпосередньо втілює принципи соціальної інклюзивності та безбар'єрності, залучаючи до цього процесу не тільки осіб, які працюють поруч, а й небайдужих людей, які беруть участь у соціальних ініціативах на громадських і волонтерських засадах, що сприяє об'єднанню громад у вирішенні соціальних проблем. Тобто, соціальне підприємництво сприяє зменшенню рівня бідності, розвитку місцевих громад і локальних економік.

Соціальне підприємництво вирішує не тільки проблеми працевлаштування робочої сили з груп ризику (інклюзивна зайнятість), але й зменшує соціальну ізоляцію, тим самим реалізуючи на практиці принципи людиноцентризму публічної політики, соціальної інклюзії, безбар'єрності та сталого розвитку.

Як свідчить міжнародний досвід, соціальне підприємництво стає не тільки одним із важливих складників сучасної соціальної політики та можливістю стати провідним напрямом соціальної підтримки у складних життєвих обставинах, а й інноваційним драйвером соціально-економічних змін, екологічного управління та суспільного залучення задля досягнення сталого інклюзивного розвитку.

Лідерами у сфері розвитку соціального підприємництва вважаються Велика Британія, США, Італія, Словенія, країни Скандинавії, Республіка Корея, Малайзія, Індія, Бангладеш, деякі країни Африки, що демонструють власний унікальний досвід.

В основу європейської моделі соціального підприємництва закладено парадигму соціальної держави з відповідними інституціями, де соціальне підприємництво є частиною соціальної політики. Це означає сильну державну підтримку, спеціальні правові форми, акцент на громадах і зайнятості.

Зокрема, у країнах ЄС, особливо в Італії та Польщі, поширені соціальні кооперативи, що працевлаштовують людей з інвалідністю, безробітних і ветеранів. Національний консорціум соціальної співпраці імені Джіно Маттареллі (Social Cooperative Consortium CGM) об'єднує тисячі підприємств, працює через державну підтримку і муніципальні замовлення.



Окремої уваги для України заслуговує позитивний досвід розвитку соціального підприємництва у Великій Британії. Створена ефективна екосистема державної підтримки, яка включає:

- фінансово-економічний складник (регуляторні механізми, інструменти державних закупівель, фінансування, орієнтовані на розвиток інфраструктури ринку соціального інвестування),
- освітні програми,
- грантові організації, мережі та лобіювання, що послідовно та всеохопно сприяє вирішенню соціальних проблем на місцевому та національному рівнях.

Нині у Великій Британії функціонує більше 130 тисяч соціальних підприємств, які генерують £78 мільярдів щороку в національну економіку, що еквівалентно 3,4% ВВП країни [2].

Джерелом капіталізації стала національна інфраструктура підтримки сектору та інфраструктура соціального інвестування, зокрема британський державний фонд фінансування соціальних підприємств, що є ключовим інституційним інвестором у сфері соціального підприємництва. Капітал державного фонду фінансування соціальних підприємств створено за рахунок перерозподілу коштів із невитребуваних банківських і фінансових активів, що акумулюються у Фонді відновлення та спрямовуються на соціальні цілі через регульовані канали [1].

Важливий висновок європейського досвіду для України – потрібно створити прогресивну екосистему державної підтримки, оскільки без державної політики та правового статусу сектор не масштабується, потрібна ефективна політика щодо державних замовлень для соціальних підприємств через послуги, догляд, харчування тощо.

Попри успішність розвитку європейських стандартів соціального підприємництва, дослідники звертають увагу на низку системних бар'єрів у багатьох країнах світу, у тому числі й в Україні. Серед ключових – це обмежений доступ до фінансування, недосконалість нормативно-правової бази та слабкість інституційної підтримки, що свідчить про складність масштабування соціальних підприємств та їх залежність від ресурсів, також відсутні чіткі механізми ідентифікації та підтримки соціальних підприємств, що стримує поширення їх впливу [3-4].

Отже, сучасні дослідження підтверджують, що соціальне підприємництво має значний потенціал у вирішенні соціальних проблем і досягненні сталого розвитку, однак його ефективність значною мірою



залежить від сприятливого інституційного та правового середовища, доступу до ресурсів і державної підтримки.

Релевантний європейський досвід соціального підприємництва можливий для його адаптації та використання у вітчизняних реаліях, що сприятиме суспільній вигоді, розвитку соціальної сфери, формуванню та впровадженню європейських стандартів безбар'єрності в системі публічного управління України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Big Society Capital. Annual Report and Accounts 2022. London: BSC, 2022. 92 p. <https://bigsocietycapital.com> (Дата звернення 30 квітня 2026)
2. Cabinet Office. The Social Value Model. Edition 1.1. London: HM Government, 2020. 32 p.
3. Chang Y.-Y., Hu P.-Y., Hu Q., Chiang F.-Y., Hung T.-M. Green entrepreneurship and SDG performance: evidence from small and medium enterprises // *Review of Managerial Science*. 2026.
4. Parwez S., Ranjan R. On processes of cooptation of social enterprising activity: the scale, dependency and financial viability traps // *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2025. Vol. 22, no. 2. P. 439–463.

УДК 342.721:351.82(477)

Інна КУЛЬЧІЙ,

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування та права,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У КОНТЕКСТІ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Формування безбар'єрного середовища в Україні набуває стратегічного значення як складник євроінтеграційного курсу та як відповідь на потреби мільйонів осіб з інвалідністю, зокрема ветеранів, що



отримали поранення внаслідок повномасштабного вторгнення. Відповідно до Указу Президента України «Про розвиток безбар'єрного простору в Україні» (2021) та Національного плану дій з реалізації Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, органи публічного управління зобов'язані забезпечити рівний доступ до державних послуг, інформації та публічного простору. Утім реалізація цих завдань неминуче пов'язана з масовим збиранням й обробленням персональних даних, що актуалізує питання правового захисту приватності [1].

Безбар'єрність у системі публічного управління охоплює фізичний, цифровий, інформаційний та комунікативний виміри. Цифровізація публічних послуг через Єдиний державний портал «Дія», платформи е-урядування, телемедицини та соціальної підтримки передбачає нагромадження значних масивів персональних даних, у тому числі даних про стан здоров'я, ступінь інвалідності та функціональні обмеження. Відповідно до статті 7 Закону України «Про захист персональних даних» (2010), такі відомості належать до чутливих категорій і підлягають підвищеному рівню захисту [2].

У контексті адаптації до законодавства ЄС визначальну роль відіграє Загальний регламент про захист даних (GDPR, Регламент (ЄС) 2016/679). Стаття 9 GDPR встановлює заборону оброблення даних про здоров'я та інвалідність, якщо відсутня явна згода суб'єкта або інша законна підстава. Крім того, стаття 25 GDPR закріплює принцип «захисту даних за замовчуванням та за проєктуванням», що має бути інтегрований у розроблення цифрових рішень із забезпечення безбар'єрності [3]. Наближення українського законодавства до стандартів GDPR, передбачене Угодою про асоціацію з ЄС, вимагає системного перегляду підходів до адміністрування персональних даних уразливих категорій населення.

Окрему проблему становить розвиток систем штучного інтелекту та алгоритмічного ухвалення рішень у публічному управлінні. Автоматизовані системи оцінки потреб, розподілу реабілітаційних послуг або визначення доступності об'єктів можуть ненавмисно дискримінувати окремі групи осіб з інвалідністю або порушувати їхнє право на справедливе адміністративне рішення, передбачене статтею 22 GDPR та статтею 25 Конституції України [4].

З метою вирішення зазначених проблем пропонуються такі заходи у сфері публічного управління: 1) розроблення та затвердження Кабінетом Міністрів України Методичних рекомендацій щодо оброблення



персональних даних при реалізації заходів із забезпечення безбар'єрності з урахуванням стандартів GDPR; 2) упровадження принципу конфедичності за проєктом у всі нові цифрові рішення органів публічної влади в сфері безбар'єрності; 3) забезпечення незалежного аудиту автоматизованих систем ухвалення рішень щодо надання послуг особам з особливими потребами; 4) розширення повноважень Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини як органу контролю у сфері захисту персональних даних відповідно до вимог Директиви (ЄС) 2016/680 [4]; 5) розроблення спеціалізованих навчальних програм із захисту персональних даних для публічних службовців, залучених до реалізації політики безбар'єрності.

Таким чином, ефективна безбар'єрність у системі публічного управління України можлива лише за умови системного врахування засад захисту персональних даних. Формування безпечного й інклюзивного цифрового простору, де приватність осіб з інвалідністю поважається нарівні з їхнім правом на доступність, є невіддільним елементом євроінтеграційного поступу України та умовою забезпечення реальної, а не декларативної рівності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про розвиток безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 03.12.2021 № 641/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6412021-41567>.
2. Про захист персональних даних : закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
3. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1-88.
4. Directive (EU) 2016/680 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data by competent authorities. Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 89-131.



УДК [35.072.2:004.738.5](477)

Олександр МОЛОДЦОВ,

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВА ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: МОДЕЛЬ БЕЗБАР'ЄРНОЇ СЕРВІЗАЦІЇ

Цифрова євроінтеграція України це процес гармонізації цифрової політики, законодавства та інфраструктури відповідно до стандартів Європейського Союзу, що має на меті інтеграцію до Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market, DSM) (European Integration Portal, 2025). Згідно з європейськими програмами, такими як Digital Europe Programme 2021–2027, цифрове врядування розглядається як основа інноваційного зростання, сталого розвитку та демократичної участі громадян. Така постановка питання охоплює широкий комплекс питань впровадження інноваційних технологій, здійснення інституціональних та культурно-ідеологічних (ціннісних) змін у суспільстві та в публічному управлінні. Зазначені зміни, серед іншого, передбачають сервізацію публічного управління, зміст якої полягає в трансформації публічноуправлінських функцій у формат сервісної держави (держави як сервіс-провайдера).

Цей процес визначається сервісною логікою розвитку електронного врядування. У цьому плані в світі виокремлюють дві базові моделі – західну та східну, що демонструють різні підходи до організації цифрових сервісів. Вони являють собою альтернативні, проте водночас взаємодоповнювальні моделі: західна модель – децентралізована, сервісно-орієнтована система із значною участю приватного сектору, східна модель – централізована, державоцентрична система. Кожна з них формує власну архітектуру управлінських процесів, власну логіку оброблення даних, свій масштаб відповідальності й глибину алгоритмічного впливу на публічну політику. Ці моделі нині розглядаються як еталони, на які орієнтуються транснаціональні актори, уряди країн, міжнародні організації та цифрові. Вони визначають інституціонально-технологічні траєкторії розвитку



цифрової держави. Вибір моделі залежить від рівня цифрової готовності та стратегічних економічних, політичних, культурно-ідеологічних пріоритетів держави.

Порівняльний аналіз, зроблений Jain, V., Bandil, D., Jain, S. [2], у цілому свідчить, що західна модель цифрового врядування є більш придатною для демократичних суспільств з високим рівнем громадянської активності, до безбар'єрної сервізації публічного управління. Ця модель ґрунтується на принципах сервізації, за якими громадянин постає клієнтом, а держава – постачальником публічних послуг. Основний акцент робиться на прозорості, доступності (безбар'єрності) публічних послуг та залученні суспільства до процесів ухвалення рішень на основі використання різних інструментів електронної демократії (електронної участі).

Східна модель цифрового врядування є більш ефективною в країнах із сильними централізованими інститутами публічної влади. Вона слугує передусім цілям централізованого управління, де держава постає головним координатором і контролером поведінки громадян. Прикладом може бути система соціального рейтингу, за допомогою якої оцінюється надійність та поведінка громадян, бізнесу й організацій. Ця система діє в Китаї з використанням інструментів масового спостереження, аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту.

Цифрове врядування в Україні орієнтовано на західну модель врядування. У зв'язку з цим однієї з проблем цієї орієнтації є сервізація публічного управління в Україні на основі вимог західної моделі врядування. Цифрову євроінтеграцію варто розглядати не тільки як інструмент стимулювання технологічного розвитку суспільства, але й як інструмент формування демократичної інформаційної спільноти та підвищення якості життя громадян за рахунок безбар'єрного доступу до публічних послуг. У звіті UNDP (2023) зазначено, що цифрові технології мають не лише автоматизувати послуги, а й формувати нові моделі взаємодії між урядом і суспільством [3]. Підходи цифрової трансформації публічного управління, продемонстровані країнами ЄС, мають важливе значення для «цифровізації» України.

Цей досвід вже розкрито в низці наукових публікацій українських дослідників. Нині здійснено аналіз цифрової трансформації публічного управління як стратегічного чинника підвищення ефективності розвитку України з позицій вимог євроінтеграції. Є дослідження, у яких проведено SWOT-аналіз цифрового стратегічного управління в Україні та розглянуто



кейс-стаді реалізації цифрових ініціатив у сфері публічного управління. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації щодо зміцнення цифрової спроможності органів публічного управління на основі їх відповідності стандартам ЄС [1]. Україні потрібно подолати низку проблем, що, зокрема, виявляються в нерівномірності цифрової інфраструктури регіонів, недостатньому рівні цифрових компетенцій публічних службовців тощо. Ці та інші проблеми може бути вирішено в повоєнний час у тісній координації національної цифрової політики з різними європейськими програмами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ортіна Г.В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір : Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). № 3 (56) (2025). С.31–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-56-4>
2. Jain, V., Bandil, D., Jain, S. Comparative Analysis of E-Governance Models. International Journal on Future Revolution in Computer Science & Communication Engineering. 2024. Vol. 5 Issue 5. PP. 101–108. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/539895762.pdf> (date of access: 1.05.2026).
3. United Nations development programme. Annual report. 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/annual-report-2023.pdf> (date of access: 1.05.2026).

УДК 354.614-056.2/.3:355.01

Артем СЕМЕНОВСЬКИЙ,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
м. Київ, Україна

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ МІСЬКОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ВОЄННИХ І КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

В умовах повномасштабної війни та тривалих кризових ситуацій в Україні питання безпеки населення набуває першочергового значення. Особливої уваги потребують вразливі групи, зокрема люди з інвалідністю, особи похилого віку, діти, вагітні жінки, а також громадяни з тимчасовими



обмеженнями мобільності. Наявна інфраструктура укриттів у багатьох містах виявилася недостатньо пристосованою до їхніх потреб, оскільки спостерігається відсутність безбар'єрного доступу, належної навігації, санітарно-гігієнічних умов та елементів універсального дизайну. У цьому контексті інклюзивність міського простору стає не лише соціальною вимогою, а й критично важливим чинником збереження життя і здоров'я населення. Актуалізація принципів універсального дизайну та їх впровадження в організацію укриттів є вимогою формування стійких і безпечних громад у кризових обставинах.

Метою дослідження є аналіз стану інклюзивності укриттів у міському просторі та обґрунтування підходів до їх адаптації відповідно до потреб вразливих груп населення в умовах воєнних і кризових викликів.

Люди з інвалідністю, літні особи, батьки з малими дітьми, вагітні жінки, особи з хронічними захворюваннями, а також громадяни з тимчасовими порушеннями мобільності часто стикаються з додатковими бар'єрами під час евакуації або перебування в укриттях. Наявність сходів без альтернативних підйомів, вузькі проходи, відсутність санітарних умов, недостатнє освітлення, відсутність навігації та інформації у доступних форматах створюють реальні ризики для життя й здоров'я цих категорій населення.

Планування розвитку громади в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на принципах безпеки, стійкості та адаптивності до кризових загроз. Насамперед потрібно забезпечити наявність достатньої кількості облаштованих і фізично доступних укриттів, а також створити ефективну систему своєчасного оповіщення населення. Важливим є передбачення або модернізація захисних споруд з урахуванням можливих ядерних ризиків.

Одночасно громада має формувати резервні території для індивідуального житлового будівництва з метою забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб. Критично важливим залишається стабільне функціонування базової мережі громадського обслуговування – магазинів, амбулаторій, відділень зв'язку та інших об'єктів повсякденного користування. З метою мінімізації ризиків ураження варто передбачати територіальне розосередження об'єктів критичної інфраструктури та виробничих потужностей. Водночас потрібно резервувати земельні ресурси для розвитку сільськогосподарського виробництва або розміщення підприємств, що релокуються з постраждалих територій. У довгостроковій перспективі важливим напрямом залишається впровадження заходів із



відновлення та поліпшення стану довкілля, що сприятиме екологічній та соціальній стійкості громади навіть в умовах війни [1, с. 29].

Інклюзивний міський простір у кризовий період має забезпечувати не лише фізичну доступність інфраструктури, а й формувати безпечне, підтримувальне середовище для фізичного розвитку, соціальної взаємодії та самореалізації людини. Таким чином, безбар'єрність стає запитом повноцінної участі кожного увсупільному житті, відновленні громади та зміцненні її стійкості перед викликами війни й інших криз [2, с. 30].

У контексті воєнних і кризових викликів інклюзивність міського простору постає не лише як питання комфорту, а передусім як умова безпеки й виживання вразливих груп населення. Запровадження принципів безбар'єрності в Україні відбувається поступово, тому доцільним є поетапний підхід, із фокусом на ключових об'єктах, зокрема транспортних вузлах, укриттях, медичних та освітніх закладах. Показовим є приклад модернізації залізничного вокзалу в Харкові, де 2024 року облаштовано безбар'єрний зал очікування та адаптовано санітарні приміщення, що демонструє можливість впровадження принципів універсального дизайну навіть в умовах війни.

Водночас проблема доступності укриттів залишається критичною, оскільки лише незначна їх частина відповідає вимогам безбар'єрності, що обмежує можливості людей з інвалідністю безпечно дістатися до захищених місць. Додатковим викликом є недостатня інформаційна доступність – відсутність маркування рівня доступності укриттів, тактильної навігації та аудіосупроводу. Попри це, ухвалення місцевих програм безбар'єрності та розроблення інклюзивних маршрутів свідчать про поступовий перехід до системного вирішення проблеми [3].

Проте реальний стан багатьох українських міст демонструє, що навіть центральні частини міського простору не повністю відповідають стандартам доступності. У воєнних умовах це означає не лише побутові незручності, а й підвищені ризики для життя. Саме тому безбар'єрність має стати базовим принципом повоєнної відбудови та кризового управління, важливою є адаптація укриттів, транспортної та соціальної інфраструктури до потреб вразливих груп населення є запитом формування стійкого, безпечного й по-справжньому інклюзивного міського простору.

Як відомо, адаптація укриттів має здійснюватися на засадах інклюзивності та справедливості. Інклюзивність означає розширення реальних можливостей доступу для осіб з інвалідністю та інших



маломобільних груп, тоді як справедливість передбачає врахування індивідуальних потреб кожної людини при забезпеченні однакового ставлення. У кризових умовах саме ці принципи стають критерієм ефективності управлінських рішень на державному й муніципальному рівнях.

Ключовим підходом до модернізації укриттів є впровадження принципів універсального дизайну. Ідеться не лише про технічну адаптацію простору, а про системне формування безпечного середовища, придатного для користування всіма категоріями населення без потреби додаткових пристосувань.

Особлива увага надається зовнішнім просторовим рішенням. Доступ до укриттів має бути інтегровано до загальної системи міської мобільності, насамперед це безпечні пішохідні маршрути, мінімізація перетинів із транспортними потоками, облаштування зупинок громадського транспорту з урахуванням потреб маломобільних осіб, наявність спеціальних паркомісць тощо. Запровадження тактильної навігації та чіткої системи орієнтування дозволяє людям із порушеннями зору самотійно дістатися захисної споруди.

Вхід має бути безбар'єрним, тобто відсутність порогів або мінімальна їх висота, достатня ширина дверних прорізів, контрастне маркування, інформаційні таблички з дублюванням шрифтом Брайля та розміщенням на нормативній висоті. Такі рішення повинні бути уніфікованими та впроваджуватися відповідно до державних будівельних норм. Внутрішні комунікації укриттів також мають відповідати критеріям безпеки й доступності.

Суттєвим елементом інклюзивності є впровадження тактильних, візуальних та аудіоінформаторів. Тактильні елементи доступності мають надавати достатню інформацію для самотійної орієнтації, що особливо важливо в умовах стресу або надзвичайної ситуації. Організація простору повинна дозволяти швидке та безпечне переміщення без сторонньої допомоги для осіб з інвалідністю [4, с. 8-12].

У контексті забезпечення інклюзивності міського простору в умовах війни особливої уваги потребує доступність і якість захисних споруд цивільного захисту. Результати другої Національної кампанії моніторингу, проведеної моніторинговою групою «Озон» Центр громадянських свобод, засвідчили наявність системних проблем із доступністю укриттів для населення, зокрема для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп.



Залежно від міста, від 11 % до 34 % укриттів було складно або неможливо віднайти за електронними мапами. Найгірші показники відкритості зафіксовано в містах Львів та Миколаїв. У Луцьку, Шостці та Миколаєві не виявлено жодного укриття, що б відповідало базовим вимогам фізичної доступності – відсутні пандуси або пологі спуски. Така ситуація фактично внеможливорює самостійний доступ до захисних споруд для людей, які пересуваються на колісних кріслах або мають порушення мобільності.

Моніторинг охопив майже пів тисячі укриттів у містах Київ, Луцьк, Львів, Черкаси, Миколаїв, Одеса та Шостка. Оцінювання здійснювалося за критеріями доступності (можливість віднайти укриття, його відкритість), базової якості та загального стану. Найвищий середній бал отримали Черкаси, тоді як у Києві, де перевірили найбільшу кількість об'єктів, показники залишилися нижчими за середні.

За інформацією представників державних органів, 2023 року було приведено до належного стану понад 6800 об'єктів захисних споруд, на що спрямовано значні бюджетні ресурси. Створено також єдиний цифровий портал «Залізне укриття» для координації інформації про наявні об'єкти. Водночас останні перевірки засвідчили, що понад 11 % споруд залишаються непридатними до використання, що потребує оновлення нормативної бази та посилення контролю.

Таким чином, результати громадського моніторингу демонструють, що адаптація укриттів до потреб вразливих груп населення має стати пріоритетом державної та муніципальної політики. Інклюзивність захисної інфраструктури передбачає не лише фізичну доступність, а й відкритість, належний санітарний стан, зрозумілу навігацію та системну комунікацію з громадянами. Лише комплексний підхід дозволить забезпечити рівний доступ до безпеки для всіх мешканців міста в умовах воєнних і кризових викликів [5].

У контексті інклюзивності міського простору в умовах воєнних і кризових викликів особливого значення набуває адаптація укриттів до потреб різних категорій населення, зокрема людей з інвалідністю, осіб старшого віку, батьків із малими дітьми та інших маломобільних груп. Укриття мають бути не лише фізично доступними, а й функціонально придатними для безпечного та гідного перебування впродовж тривалого часу.



Передусім варто забезпечити чітке та зрозуміле маркування маршруту до укриття, використовуючи піктограми й інформаційні написи, помітні за будь-яких умов. Саме укриття також має бути належно позначене, щоб люди могли швидко його ідентифікувати в екстреній ситуації. Важливо гарантувати безперешкодний доступ для маломобільних осіб – шляхом облаштування пандусів або підйомних платформ, що дозволяють безпечно потрапити всередину без сторонньої допомоги.

Інклюзивне укриття повинно містити санітарні приміщення, адаптовані до потреб людей з інвалідністю, із достатнім простором для маневрування та відповідним обладнанням. Усередині мають бути передбачені місця для сидіння, столи чи інші елементи облаштування, що забезпечують базовий комфорт і можливість організації простору для різних груп. Наявність питної води, доступу до гарячої води та рукомийника є вимогою підтримання гігієни й запобігання додаткових ризиків для здоров'я.

Таким чином, адаптація укриттів до потреб вразливих груп населення є не лише технічним завданням, а складником стратегічної політики інклюзивного міського розвитку в умовах воєнних і кризових викликів. Роль публічного управління полягає у формуванні стандартів, координації міжсекторальної взаємодії, забезпеченні ресурсів і здійсненні контролю. Саме системність управлінських рішень визначає, чи стане міський простір справді безпечним і доступним для кожної людини незалежно від її фізичних можливостей.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гасенко Л., Лукаш Є. Принципи планування розвитку територій громади в умовах військового стану. *Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції «Просторове планування для майбутнього України» (Полтава, 25 – 26 травня 2023 р.)*. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 38-40.
2. Бирко Н. М. Пріоритетні підходи універсального дизайну. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. Одеса, 2022. № 3 (140). С. 46-53.
3. Мірошник Г. Доступний простір: як в Україні працюють над розвитком безбар'єрності. 2025. URL: <https://www.cherkasyurban.institute/dostupnyy-prostir-ia-k-v-ukraini-pratsiuiut-nad-rozvytkom-bezbar-iernosti/>



4. Вареник С. І. Особливості укриття в спорудах фонду захисних споруд цивільного захисту осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення: навчальний посібник. Кропивницький: НМЦ ЦЗ та БЖД Кіровоградської області, 2024. 28 с.

5. Доступність і стан укриттів семи міст оцінила моніторингова група «Озон». ДМ. ЗМІ для змін. 2024. URL: <https://cs.detector.media/community/texts/186093/2024-05-01-dostupnist-i-stan-ukryttiv-semy-mist-otsynyla-monitoryngova-grupa-ozon/>

УДК 351.85:004.77]:364-787.522(477.86)

Любомир СЛОБОДЯН,
аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ЦИФРОВА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У НАДАННІ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ВНУТРІШНЬО
ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ:
ДОСВІД ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ**

Цифрова безбар'єрність – це стан інформаційного суспільства, за якого кожен громадянин, незалежно від стану здоров'я, віку, місця проживання чи соціального статусу, має рівний доступ до державних сервісів, цифрових інструментів та інформації. У контексті внутрішньо переміщених осіб (ВПО) цифрова безбар'єрність набуває критичного значення, оскільки цифровізація послуг дозволяє: 1. Мінімізувати бюрократію: швидке отримання довідок без черг; 2. Економити ресурси: відсутність потреби у витратах на проїзд до районних центрів; 3. Забезпечити прозорість: контроль за чергами на житло чи виплати в режимі реального часу.

Теоретичний базис нашого дослідження спирається на принципи універсального дизайну, що в цифровому просторі означає створення інтерфейсів, які є зрозумілими та доступними для всіх категорій користувачів без додаткової адаптації.



Івано-Франківщина, починаючи з 2022 року, стала одним із ключових логістичних та гуманітарних хабів України. Станом на 2026 рік в області зареєстровано майже 110 тисяч ВПО, що створило значне додаткове навантаження на систему ЦНАПів та соціальних служб. Нині майже в усіх 62 громадах області впроваджено електронні системи керування чергою та інтегровано сервіси «Дія». Мають місце мобільні цифрові рішення: насамперед використання «мобільних кейсів» (пересувних робочих місць адміністраторів) у віддалених гірських районах (Верховинщина, Косівщина). Створено цифрові бази даних потреб ВПО для оперативного реагування на запити щодо їхнього розселення та працевлаштування.

Водночас залишається низка проблемних питань. Насамперед це «цифровий розрив»: низькою є швидкість Інтернету у високогірних населених пунктах. Крім того, має місце когнітивний бар'єр: складність опанування нових сервісів людьми старшого віку серед ВПО та відсутність єдиної екосистеми: дані часто дублюються в різних реєстрах, що змушує людей вдруге подавати ідентичні документи.

З метою усунення означених недоліків у лютому 2026 року Івано-Франківською обласною радою було ухвалено обласну цільову програму безбар'єрного простору в Івано-Франківській області на 2026-2030 роки, що вперше виокремлює «цифрову трансформацію інклюзивності» як окремий пріоритет. Ключовими напрями програми в розрізі допомоги ВПО є: 1. Модернізація веб-ресурсів: сайти всіх територіальних громад мають бути адаптованими до стандартів WCAG 2.1 (доступність для людей з порушеннями зору та слуху). 2. Інтерактивні карти інклюзивності: створення цифрової мапи області, де позначено безбар'єрні шелтери, заклади охорони здоров'я та центри допомоги ВПО. 3. Єдине вікно ветерана та ВПО: створення цифрового модуля на базі обласної державної (військової) адміністрації, що об'єднує послуги з реабілітації, перекваліфікації та оренди комунального майна.

Водночас, хоча програма й декларує високі стандарти, залишається відкритим питання фінансування технічного оновлення обладнання в малих громадах. Крім того, Програма потребує більш чітких КРІ (показників ефективності) щодо реального відсотка охоплення ВПО цифровими послугами.

Для поліпшення цифровізації допомоги ВПО на рівні територіальних громад Івано-Франківщини рекомендується: 1. Запровадження посади «цифрового ментора»: У штаті ЦНАПів або при волонтерських хабах мають



бути фахівці, які допомагають ВПО (особливо літнім) налаштовувати електронні підписи, подавати заяви через портал «Дія» та користуватися місцевими е-сервісами. 2. Забезпечення «останньої милі» зв'язку: Громадам варто пріоритезувати прокладання оптоволоконних ліній до місць компактного проживання ВПО (шелтерів, санаторіїв) для забезпечення стабільного доступу до державних послуг. 3. Автоматизація проактивних послуг: налаштування системи сповіщень (через SMS чи месенджери) про нарахування виплат, появу вакансій чи гуманітарної допомоги на основі даних реєстру ВПО без потреби особистого звернення. 4. Створення «цифрових куточків самообслуговування»: облаштування в публічних бібліотеках чи громадських центрах місць із комп'ютерами та сканерами для самостійної роботи ВПО з документами. 5. Локалізація цифрового контенту: створення коротких відеоінструкцій та пам'яток саме про місцеві сервіси (наприклад, як стати на чергу в дитячий садок у конкретній громаді онлайн).

Таким чином, цифрова безбар'єрність на Прикарпатті 2026 року – це не лише про технології, а про гідність і швидкість інтеграції нових мешканців у життя громад. Реалізація Обласної програми на 2026-2030 роки має стати фундаментом для перетворення Івано-Франківщини на регіон «нульових бар'єрів», де цифрові послуги є інтуїтивно зрозумілими та доступними кожному, незалежно від обставин його переміщення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Про затвердження обласної цільової програми безбар'єрного простору в Івано-Франківській області на 2026-2030 роки : Рішення Івано-Франківської обласної ради від 20 лютого 2026 року № 1399-46/2026. URL: <https://orada.if.ua/%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8/programy-2020-roku/>. (дата звернення: 08.04.2026).
3. Довідник безбар'єрності : посібник з етики взаємодії / за ініціативи Олени Зеленської. Київ : Герда, 2021. 250 с. URL: <https://bf.in.ua> (дата звернення: 08.04.2026).



4. Цифрова трансформація соціальної сфери: виклики та перспективи для внутрішньо переміщених осіб : аналіт. доповідь / за ред. А. С. Мельничука. Київ : НІСД, 2024. 82 с.

5. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1 : Настанова з доступності вебвмісту. URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (дата звернення: 08.04.2026).

УДК 35.08:364.614(4:477)

Інна ТАМБУЛАТОВА,

здобувач ступеня доктора філософії кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сучасний етап трансформації системи публічного управління України характеризується зростанням орієнтації на європейські стандарти врядування, серед яких важливе місце посідає принцип безбар'єрності. У європейському підході безбар'єрність розглядається не лише як фізична доступність середовища, а як комплексний принцип організації публічної політики, що охоплює рівний доступ до послуг, інформації, комунікації та участі громадян у суспільному житті. У цьому контексті особливого значення набуває професійний розвиток публічних службовців, оскільки саме рівень їхньої підготовки визначає ефективність реалізації політики безбар'єрності.

Актуальність дослідження посилюється в умовах євроінтеграційних процесів та сучасних соціальних викликів, зумовлених повномасштабною збройною агресією російської федерації проти України. Зростає потреба в доступних адміністративних послугах, інклюзивній комунікації та гнучких управлінських рішеннях. Це актуалізує формування відповідних компетентностей у публічних службовців. При цьому професійний розвиток не може обмежуватися лише засвоєнням нормативних актів – він має передбачати зміну управлінської культури в напрямі людиноцентричності.



Європейські стандарти безбар'єрності ґрунтуються на принципах рівності, недискримінації та поваги до людської гідності, закріплених у Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю [2], Стратегії Європейського Союзу щодо прав осіб з інвалідністю на 2021–2030 роки [6], а також у відповідних документах інституцій ЄС. У сучасному європейському дискурсі безбар'єрність розглядається як показник якості публічного управління та спроможності держави враховувати потреби різних груп населення.

У професійному розвитку публічних службовців це означає вимогу формування компетентностей у сферах безбар'єрної комунікації, цифрової доступності, етики взаємодії та сервісної орієнтації. Відповідно, система професійного навчання має бути адаптивною та реагувати на зміни змісту управлінської діяльності.

В Україні вже сформовано нормативну основу реалізації політики безбар'єрності. Важливим орієнтиром є Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року [5], що визначає потребу впровадження принципів доступності в діяльність органів влади. Водночас інтеграція тематики безбар'єрності до системи професійного розвитку публічних службовців залишається недостатньо системною: освітні компоненти часто мають фрагментарний характер і не забезпечують формування практичних навичок.

У цьому контексті важливим є компетентнісний підхід до професійного розвитку. Європейська практика демонструє перехід від формального навчання до розвитку прикладних навичок адаптивного управління, ефективної комунікації та орієнтації на потреби людини. Це особливо актуально для України в умовах реформування публічного управління та запиту на підвищення довіри до державних інституцій.

Окремої уваги варто надати цифровій безбар'єрності. Розвиток електронного урядування потребує від службовців не лише технічних знань, а й розуміння принципів доступності цифрових сервісів для всіх категорій громадян.

Отже, європейські стандарти безбар'єрності стають важливим орієнтиром розвитку системи професійної підготовки публічних службовців в Україні. Їх реалізація передбачає не лише нормативні зміни, а й формування нової управлінської культури, заснованої на принципах доступності, інклюзивності та людиноцентризму.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безбар'єрність та інклюзивна політика : навчально-методичні матеріали для публічних службовців. Київ, 2023.
2. Convention on the Rights of Persons with Disabilities and Optional Protocol / United Nations. URL: <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf> (дата звернення: 26.05.2026).
3. Куйбіда В. С., Петроє О. М. Професіоналізація державної служби в умовах європейської інтеграції України. Київ : НАДУ, 2020.
4. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2019.
5. Про схвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
6. Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030 / European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484&langId=en> (дата звернення: 26.05.2026). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030 / European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484&langId=en> (дата звернення: 26.05.2026).

УДК 35.245.78

Вікторія ТАТАРЕНКО,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет економіки та технологій,
м. Кривий Ріг, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО БЕЗБАР'ЄРНОСТІ: НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

У контексті набуття в червні 2022 року Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі основної уваги було надано ключовим



у цьому контексті Директивам ЄС. Нами розглянуто основні принципи створення безбар'єрного середовища, проаналізовано складники українського «Довідника безбар'єрності», що може стати в нагоді кожному, хто прагне жити в сучасному правовому суспільстві, а також проаналізовано ситуацію щодо організації рівного доступу до всіх сфер життя в окремих країнах.

Усі люди, незалежно від об'єктивних чи суб'єктивних акторів, що пов'язані і засобом ведення стилю життя, мають рівні права. Саме це закріплює стаття 1 Загальної декларації прав людини, яка проголошує, що: «Усі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах» [1].

Важливим напрямом розвитку сталого суспільства є імплементація основних положень щодо побудови гендерної рівності в суспільстві [2].

Водночас варто зазначити, що багато громадян України й досі стикаються з численними бар'єрами в реалізації своїх прав, доступі до публічних послуг і повноцінній участі в культурному, політичному та суспільному житті. Зважаючи на євроінтеграційний курс держави, доцільно звернутися до позитивного досвіду європейських країн у сфері забезпечення безбар'єрності [3].

Безбар'єрне середовище в Україні має охоплювати кілька ключових напрямків: суспільний, інформаційний, економічний, фізичний, освітній, а також цифровий – з огляду на стрімкий розвиток диджиталізації. Практичні кроки для створення доступного середовища для всіх груп населення, тобто забезпечення рівних можливостей для кожної людини, було визначено ще в Плані заходів на 2023–2024 роки. Документ містив близько п'ятисот ініціатив, спрямованих на цю форму [4].

На нашу думку, важливим кроком у досягненні поставлених цілей стало утворення Ради безбар'єрності, основною метою якої є створення безбар'єрного простору в Україні [5]. Перша леді України Олена Зеленська на засіданні Ради безбар'єрності, що відбулося в лютому 2023 року, наголосила, що безбар'єрність в умовах повномасштабної війни та в період відбудови не може бути простою формальністю.

Відбулася робоча зустріч щодо напрацювання рішень у сфері безбар'єрності на основі європейської практики. Ідеться про результати обміну досвідом української делегації, що вивчала моделі управління безбар'єрністю на державному та муніципальному рівнях у столиці Австрії – Відні. Від Міністерства розвитку громад та територій про можливі



механізми імплементації та вже наявні українські рішення розповіла заступниця Міністра Наталія Козловська.

Згідно із заявами політичних лідерів України окреслено чотири пріоритетні напрями безбар'єрності на наступні два роки: безбар'єрний простір; безбар'єрні послуги; безбар'єрні товари, а також безбар'єрна інформація. Реалізація заходів з кожного напрямку передбачає копітку потужну роботу кожного українського відомства, проте задля побудови сучасної, сильної та розвиненої європейської країни це варто робити [6].

Серед перших позитивних кроків у створенні безбар'єрного середовища фіксуємо створення Інституту помічників для ветеранів. Після повернення з бойових умов до повсякденних справ ветерани, безперечно, потребуватимуть сторонньої допомоги задля якомога швидкої реабілітації. Саме тому помічники ветеранів стануть важливими особами в житті ветеранів та їхніх родин. Поки що помічники для ветеранів працюватимуть у Вінницькій, Дніпропетровській, Львівській та Миколаївській областях, а згодом географія надання підтримки ветеранів буде розширена [7].

У лютому 2026 року відбулася зустріч, у якій взяли участь Перша леді України Олена Зеленська, радниця-уповноважена Президента з питань безбар'єрності Тетяна Ломакіна, представники уряду та органів місцевого самоврядування.

«Ефективна політика безбар'єрності ґрунтується не лише на будівельних нормах, а передусім на чітко визначеній відповідальності, інтегрований до системи управління, та постійному контролю на всіх етапах – від планування до експлуатації. Перший ключовий крок імплементації досвіду Відня в Україні – інституційне закріплення відповідальності на місцевому рівні. Напрацювання за результатами ознайомлення з австрійською моделлю інтегровано до проєкту Закону України «Про основні засади державної політики формування безбар'єрного суспільства в Україні», що вже розроблено міжвідомчою робочою групою, – зазначила Наталія Козловська.

Учасники надали особливої уваги моделі уповноваженого з доступності – посадовця, який працює в структурі органу місцевого самоврядування або комунального підприємства та є частиною управлінської команди, а не зовнішнім наглядцем. Такий підхід дозволяє інтегрувати питання доступності вже на етапі виконання рішення, а не вирішувати їх постійно.



В Україні запровадження подібної моделі передбачає визначення відповідності щодо безбар'єрності серед керівників громади – зокрема серед депутатів голів або радників. Нині цей підхід уже реалізовано, наприклад у Львові. Саме ці спеціалісти координують роботу за всіма напрямками безбар'єрності, забезпечують постійний моніторинг і надає консультації, що вимагає не тільки формальної відповідальності, а й професійної компетентності та глибокого розуміння безбар'єрності як ключового принципу.

У контексті створення умов безбар'єрності в освітньому процесі доцільно поєднувати різні форми навчання, як-от: дуальну, дистанційну та змішану [8], що сприятиме задоволення запитів і людей з особливими потребами.

У постпандемічному періоді, до якого уже ввійшов весь світ після скасування Всесвітньою організацією з охорони здоров'я епідемії коронавірусу, важливо вибрати найефективніші методи навчання [9], що теж задовольнятиме певною мірою запити людей з особливими потребами.

Крім створення фізично доступного середовища, важливо також забезпечити психологічну підтримку осіб з інвалідністю, щоб вони не почувалися відокремленими чи відмінними від інших. Це об'єктивно складний і тривалий процес, що потребує значних ресурсів, передусім людських і фінансових. Водночас доцільно отримати методичну підтримку від країни, що вже досягла вагомих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В Україні визначили чотири пріоритетні напрями безбар'єрності.
URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/78793/>
2. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015Text (дата звернення: 10.07.2023)
3. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. No 1, 2022. С. 61–66. URL: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11> (дата звернення: 12.07.2023).
4. Міжнародний захист прав людини : навчальний посібник / Л. Р. Наливайко, К. В. Степаненко, Є. М. Щербина. Дніпро : ДДУВС, 2020. 260 с.



5. Наливайко Л. Р., Степаненко К. В. Міжнародно-правові стандарти прав людини : навчальний посібник / Л. Р. Наливайко, К. В. Степаненко. Дніпро : ДДУВС, 2019. 184 с.

6. Наливайко Л. Р. Трансформація державної освітньої політики в Україні в умовах євроінтеграції. Право і суспільство. 2015. № 3. Ч. 3. С. 31–36.

7. План заходів на 2023-2024 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372-2023-%D1%80> (дата звернення: 13.07.2023).

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 443 «Про утворення Ради безбар'єрності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.07.2023).

9. Tishchenkova S., Martseniuk L., Cherniak N., Hruzdiev O. Higher Education in the PostPandemic World: Prospects for Revival and Risks for Oblivion. Economic Annals-XXI. 2021. Vol. 191, iss. 7–8(1). P. 16–29. DOI: 10.21003/ea.V191-02 (дата звернення: 11.07.2023).

УДК 316

Віталій ТОЛУБ'ЯК,

доктор наук з державного управління, професор,
заступник начальника Головного управління
Пенсійного фонду України в Тернопільській області,
м. Тернопіль, Україна

УПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

У контексті євроінтеграційних процесів України особливого значення набуває імплементація європейських стандартів безбар'єрності в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Забезпечення рівного доступу до публічних послуг для всіх категорій громадян, зокрема осіб з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб та інших маломобільних груп населення, є важливим показником демократичності та соціальної спрямованості в державі.



Питання безбар'єрності та доступності є одним із ключових складників європейських стандартів і водночас базовою умовою побудови демократичного, інклюзивного суспільства. У контексті перспективного вступу України до Європейського Союзу (ЄС) ці питання виходять далеко за межі соціальної політики – вони стосуються якості публічних послуг, законності використання публічних коштів, розвитку громад і реальної спроможності впроваджувати стандарти ЄС на місцевому рівні – максимально наближеному до споживачів послуг. Саме цим питанням було присвячено вебінар «Без бар'єрів на шляху до ЄС! Стандарти Європейського Союзу у сфері прав людей з інвалідністю: вимоги та можливості для громад» [1].

Коли в ЄС говорять про безбар'єрність, то мають на увазі не окрему галузь чи «соціальну програму», а базову норму функціонування демократичного суспільства. Безбар'єрність означає рівний доступ до освіти, медицини, транспорту, публічних і цифрових послуг, участь у житті громади та можливість незалежного і гідного життя для всіх людей, зокрема людей з особливими потребами. Ідеться не лише про пандуси чи фізичну доступність простору загалом [1].

Європейський Союз є складним наднаціональним утворенням, що діє в межах повноважень, добровільно переданих йому державами-членами. Саме тому ключем до розуміння того, як у ЄС працює сфера прав людей з особливими потребами, є розуміння розподілу компетенцій.

У контексті вступу України до ЄС це означає, що безбар'єрність не є факультативною темою або «додатком» до реформ. Вона є наскрізною вимогою, що пронизує політики, законодавство та практики на всіх рівнях – від національного до місцевого.

Відповідно до Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року визначено окремі напрямки та відповідні заходи для її реалізації. Такими напрямками є фізичний, інформаційний, суспільний, економічний, цифровий та освітній, і кожен із них передбачає свій комплексний опис – тему, завдання, перспективи, рішення й можливі результати. Головна ж мета всієї стратегії безбар'єрності – досягти такого стану в суспільстві, коли пріоритетною буде повага до кожної людини з її особливими потребами та інтересами [3, с. 327].

Безбар'єрність у Стратегії трактується в широкому значенні як загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх суспільних груп до різних сфер



життєдіяльності, що охоплює доступність, інклюзію, універсальний дизайн, підтримку різноманіття, посилення потенціалу та створення умов для самореалізації кожної людини.

Актуальність впровадження стандартів безбар'єрності в органах Пенсійного фонду зумовлено специфікою клієнтської бази, значну частину якої становлять особи похилого віку та громадяни з обмеженими можливостями. Отже, створення доступного середовища є не лише вимогою законодавства, але й вимогою забезпечення якісного надання послуг громадянам.

Безбар'єрність у діяльності органів Пенсійного фонду передбачає усунення фізичних, інформаційних, цифрових та комунікаційних бар'єрів. Європейські підходи базуються на принципах універсального дизайну, інклюзії, недискримінації та рівних можливостей, закріплених у міжнародних та європейських нормативно-правових актах.

У межах Національного тижня безбар'єрності 28 травня 2026 року в органах Пенсійного фонду України проведено вебінар на тему «Безбар'єрність – норма, а не виняток». У ході заходу учасники обговорили практичні аспекти формування безбар'єрного середовища у сфері надання державних послуг, важливості фізичної та інформаційної доступності, зокрема для ветеранів з інвалідністю та людей із порушеннями зору і слуху, а також розвитку ефективної комунікації органів Пенсійного фонду України з громадянами для забезпечення рівного доступу до послуг.

Основними напрямками впровадження європейських стандартів безбар'єрності в органах Пенсійного фонду є:

- адаптація приміщень (облаштування пандусів, ліфтів, тактильного покриття, доступність зон обслуговування);
- забезпечення доступності інформації (використання зрозумілої мови, шрифтів, альтернативних форматів);
- розвиток цифрової безбар'єрності (доступні вебсайти, онлайн-сервіси з урахуванням потреб осіб з інвалідністю);
- підвищення рівня комунікативних компетентностей працівників щодо взаємодії з різними групами населення;
- запровадження принципів клієнтоорієнтованості в наданні послуг.

Серед викликів впровадження насамперед варто відзначити потребу в системному підході до модернізації інфраструктури. Велика кількість приміщень органів Пенсійного фонду знаходяться в будівлях кабінетної



системи і не завжди на першому поверсі, що значно ускладнює усунення фізичної безбар'єрності. Водночас поступове впровадження європейських стандартів сприяє підвищенню якості обслуговування, зміцненню довіри громадян та інтеграції України до європейського простору.

Управлінську практику щодо забезпечення безбар'єрності в органах влади напрацьовано в Данії, Польщі, Швеції та інших європейських країнах. Досвід цих країн щодо забезпечення інклюзивних умов навчання, праці, надання адміністративних і соціальних послуг тощо засвідчує, що визначальне місце в цьому процесі посідає стимулювання та заохочення владою працедавців, стейкхолдерів та інших зацікавлених осіб до забезпечення безбар'єрності [2, с. 46].

Варто зазначити, що в умовах воєнного стану проблеми політики безбар'єрності загострилися, оскільки, крім фізичного руйнування українських міст і сіл, агресор використовує різноманітні засоби – від зброї до дезінформації та пропаганди, що спрямовуються й на цивільних осіб. Це зумовлює відповідні не лише матеріальні, але й психологічні втрати кожної людини, тобто витрачання нею внутрішніх ресурсів для протистояння таким жорстоким викликам. Одним із таких викликів є потреба переміщення в інші регіони України, проживання в чужому житлі, що потребує залучення адаптаційних можливостей людини, зокрема для літніх людей, осіб з особливими потребами, сімей з дітьми.

Безбар'єрність в умовах повномасштабної війни та в період відновлення України є однією із ключових суспільних потреб сьогодення. Завдання держави полягає в забезпеченні доступності всіх послуг і створенні умов для повноцінного життя кожної людини. Тому будь-які рішення та зміни мають впроваджуватися з урахуванням вимог статті 3 Конституції України, відповідно до якої людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Безбар'єрність повинна стати наскрізним принципом функціонування системи публічного управління загалом та державної політики зокрема. Для цього варто розробити й упровадити дієві механізми забезпечення рівності прав і можливостей для всіх громадян.

Отже, впровадження європейських стандартів безбар'єрності в органах Пенсійного фонду України як і в інших органах влади, є важливим для забезпечення рівного доступу всіх громадян до пенсійних та соціальних послуг. Це сприяє створенню комфортних умов для людей похилого віку, осіб з інвалідністю, ветеранів та інших маломобільних груп населення,



підвищує якість обслуговування, рівень довіри до інституції і забезпечує дотримання конституційних прав людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Без бар'єрів на шляху до ЄС: тези вебінару про стандарти Європейського Союзу у сфері прав людей з інвалідністю та можливості для громад <https://www.irf.ua/eu-local-talks-fight-for-right/>
2. Помаза-Пономаренко А. Л. Безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 5, 2023. С. 42-49.
3. Слободян Л. Я. Державна політика створення безбар'єрного середовища в Україні: напрямки та реалії. Вісник ХНТУ № 2, 2024 р. С. 326-331. https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/671

УДК 351.84

О. ШКОЛЬНА,

здобувачка вищої освіти першого курсу другого (магістерського)
рівня спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Лозинська Т. М.,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗБАР'ЄРНІСТЮ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ВІДБУДОВИ МЕДИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Євроінтеграційний поступ України в умовах воєнного стану вимагає трансформації філософії публічного управління у сфері формування інклюзивного середовища. Реалізація людиноцентричних європейських стандартів, що базуються на повазі до гідності й автономії особи,



ускладнюється безпрецедентним зростанням кількості ветеранів та цивільних громадян із стійкими або тимчасовими порушеннями здоров'я [1]. У цьому контексті модернізація медичної інфраструктури на засадах безбар'єрності перетворюється на стратегічний пріоритет національної безпеки та невід'ємну умову успішної інтеграції України до європейського правового і соціального простору.

Методологічну основу дослідження процесів адміністрування безбар'єрності становлять доктрини нового державного менеджменту, теорія стейкхолдерів та концепція сталого розвитку [2]. Нормативно-правове регулювання галузі орієнтоване на Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю, Європейську стратегію безбар'єрності, вітчизняну Національну стратегію із створення безбар'єрного простору до 2030 року та вимоги ДБН В.2.2-40:2018 і ДБН В.2.2-10:2022 [3; 4]. Проте практичне адміністрування інклюзивних рішень на рівні територіальних громад за умов дефіциту ресурсів потребує оновлених підходів.

Публічне адміністрування модернізаційними процесами в медичній сфері відбувається на перетині реформ децентралізації та європейської інтеграції. Принцип субсидіарності передбачає максимальну наближеність та доступність медичних послуг. Водночас реальний стан більшості вітчизняних лікарень, збудованих за застарілими радянськими нормами, демонструє невідповідність інклюзивним вимогам [5]. Організаційно-управлінський аналіз Полтавської територіальної громади дозволив систематизувати ключові бар'єри в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) за трьома деструктивними блоками:

- архітектурно-просторові (відсутність нормативних пандусів, ліфтів, вузькі прорізи);
- санітарно-гігієнічні (неприспособлені вбиральні або обмежений доступ до них);
- інформаційно-навігаційні (дефіцит тактильної плитки, аудіопоказників, дублювання інформації).

Ухвалення рішень ускладнюється розгалуженістю підпорядкування установ (розподіл між міською та обласною власністю), що спричиняє розсинхронізацію планів дій, а також гострим дефіцитом бюджетних коштів через їх пріоритетне спрямування на оборонні потреби громади. Для розв'язання цих протиріч обґрунтовано дві прикладні управлінські моделі: «цивільний» та «військовий» кейси.



Цивільний кейс (на прикладі міської лікарні Полтавської громади) є моделлю управління в умовах суворих фінансових обмежень. Вона базується на раціональній оптимізації внутрішньолікарняних маршрутів пацієнтів. Замість високовартісної перебудови всієї будівлі, управлінське рішення спрямовано на інклюзивне переформатування першого поверху та приймального відділення за принципом «єдиного вікна». Це дозволяє забезпечити базову доступність для 80% маломобільних пацієнтів за мінімальних витрат. Важливим елементом моделі є усунення ментальних бар'єрів через навчання персоналу культурі безбар'єрного спілкування.

Військовий кейс (на базі обласної клінічної інституції) фокусується на створенні лікувально-реабілітаційного простору для ветеранів, де безбар'єрність інтегрує елементи психологічної та сенсорної безпеки. Прикладом людиноцентричного адміністрування є впровадження концепції «кімнат тиші» (зон сенсорної декомпресії). Для військовослужбовців із ПТСР чи акубаротравмами інтенсивний лікарняний шум є деструктивним тригером. Облаштування ізольованих зон із контрольованим акустичним режимом та приглушеним адаптивним освітленням демонструє перехід від формального виконання технічних інструкцій до створення терапевтичного середовища за стандартами країн ЄС і НАТО.

Важливим вектором євроінтеграційного поступу в публічному управлінні є перехід процесів безбар'єрності в цифрову площину. В умовах формування інформаційного суспільства цифровізація стає інструментом прозорості та моніторингу медичної інфраструктури. Використання відкритих даних та інтеграція інформаційних систем закладів із спеціалізованими інтерактивними картами (наприклад, платформ типу «ЛУН Місто. Безбар'єрність») дозволяють пацієнтам віддалено оцінити рівень доступності установи. Для органів публічної влади такі цифрові рішення, разом із впровадженням електронних «Паспортів доступності» об'єктів, постають механізмом незалежного аудиту та дозволяють перевести стратегічне планування громади на об'єктивну аналітичну основу.

Фінансове забезпечення імплементації цих моделей в умовах воєнного стану вимагає комбінованого фінансового менеджменту через диверсифікацію за трьома напрямками:

1. Кошти місцевого бюджету – фінансування невідкладних локальних адаптацій та розроблення передпроектної документації.



2. Власні кошти ЗОЗ (від пакетів) – забезпечення поточної інформаційної та операційної доступності (маркування, таблички Брайля, кнопки виклику).

3. Міжнародна технічна допомога та гранти європейських донорів – залучення під капітальні проєкти комплексної реконструкції лікарень на принципах Універсального дизайну в межах європейських фондів відновлення.

Євроінтеграційний поступ України у сфері управління медичною інфраструктурою безпосередньо пов'язано із формуванням безбар'єрного простору. Досягнення балансу між європейськими стандартами доступності та фінансовими можливостями громади потребує відходу від лінійного адміністрування. Інноваційне управління має базуватися на інструментах цифрового аудиту простору («Паспорти доступності» та геоінформаційні карти), раціональному моделюванні маршрутів пацієнтів («цивільний та військовий кейси») та диверсифікації джерел фінансування із залученням грантових ресурсів європейських партнерів. Такий комплексний підхід забезпечить високу динаміку інтеграції України до європейського правового та соціального простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Департаменту охорони здоров'я Полтавської обласної військової адміністрації. URL: <http://uoz.gov.ua/> (дата звернення 26.05.2026).

2. Лозинська Т. М. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний вимір. Полтава: ПДАУ, 2024. 248 с.

3. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. Київ: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2018. 74 с. Портал ЄДЕССБ. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2 (дата звернення 26.05.2026).

4. ДБН В.2.2-10:2022. Заклади охорони здоров'я. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. Портал ЄДЕССБ. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3508997870881604750?doc_type=2 (дата звернення 26.05.2026).

5. Інклюзивність у медичних закладах: забезпечення доступності для всіх пацієнтів. URL: <https://ml.com.ua/20889/> (дата звернення 26.05.2026).



УДК 352

Поліна ЮДІНА,

студентка третього курсу

спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування

Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

БЕЗ БАР'ЄРІВ І «МОВЧАЗНИХ ЗГОД»: СОЦІОКРАТІЯ ЯК «МОВА ІНКЛЮЗІЇ» В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

В умовах сучасних суспільних трансформацій питання безбар'єрності та інклюзії набувають вагомого значення для діяльності публічних організацій. Під публічними організаціями в контексті нашого дослідження варто розуміти органи місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення, громадські інституції та інші суб'єкти, діяльність яких спрямовано на забезпечення публічних інтересів і взаємодію з територіальними громадами. Особливого значення набуває низовий рівень громадської участі. Усунення фізичних, інформаційних, освітніх та комунікаційних бар'єрів є важливою умовою забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Особливої актуальності ця проблема набула в умовах повномасштабної війни, коли доступність та інклюзивність стали не лише питанням соціальної справедливості, а й чинником суспільної стійкості та консолідації.

2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору до 2030 року. У Стратегії йдеться про те, що сучасна інклюзія передбачає не лише фізичну доступність, а й можливість кожної людини брати участь у процесах ухвалення рішень. У публічних організаціях досі існують так звані «мовчазні групи» - люди, які формально залучені до діяльності організації, але фактично не мають впливу через управлінські чи комунікаційні бар'єри. Особливо актуальною ця проблема є для діяльності органів місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення, де рівень громадської участі безпосередньо впливає на ефективність вирішення питань місцевого значення та розвиток територіальних громад. Це узгоджується з Напрямом 4 Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, у якому наголошується на потребі забезпечення рівних можливостей для



залучення всіх суспільних груп до процесів ухвалення рішень та громадської участі, а також подолання виключення окремих груп із партисипативних практик і політичного процесу [3].

У цьому контексті особливого значення набуває соціократія як модель управління, що може бути застосована в діяльності органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та інших публічних організацій. Її принципи ґрунтуються на рівності голосів, спільному ухваленні рішень та залученні кожного учасника до обговорення, що створює передумови для подолання «мовчазних груп» і розвитку інклюзивної громадської участі [5].

У Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року «безбар'єрність» визначається як «загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності» [3].

Діяльність публічних організацій безпосередньо пов'язано із забезпеченням прав і потреб населення, саме тому питання доступності та включеності мають бути основою їх роботи. Безбар'єрність охоплює не лише фізичну доступність, а й інформаційну, цифрову, освітню та комунікаційну доступність. Водночас у діяльності публічних організацій досі існують управлінські, інформаційні та комунікаційні бар'єри, що обмежують реальну участь громадян у процесах ухвалення рішень [1, 2].

Проблема «мовчазних згод» у публічних організаціях проявляється в недостатньому врахуванні потреб окремих соціальних груп під час ухвалення управлінських рішень. Особливо це стосується людей похилого віку, осіб з інвалідністю, ветеранів та інших маломобільних груп населення. У суспільних обговореннях громадяни наголошують на потребі не лише фізичної доступності середовища, а й реального врахування їхніх потреб у процесах місцевого самоврядування та громадської участі [4].

У сучасних умовах розвитку публічного управління особливого значення набувають моделі, що забезпечують залучення всіх учасників до процесу ухвалення рішень. Однією із таких моделей є соціократія – система управління, що ґрунтується на принципах рівності, спільної відповідальності та колективного ухвалення рішень. Соціократія дозволяє враховувати інтереси всіх членів групи та зменшує ризик виключення окремих учасників із процесу управління. Вона також передбачає колову структуру управління, у якій відповідальність і повноваження



розподіляються між учасниками більш рівномірно. І це є особливо актуальним для діяльності органів місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення, оскільки дозволяє залучати жителів територіальних громад до обговорення локальних проблем, формування місцевих ініціатив та ухвалення рішень щодо розвитку громади. Це відрізняє її від традиційної ієрархічної моделі, де процес ухвалення рішень часто зосереджується винятково на керівному рівні. Завдяки цьому соціократія створює умови для більшої участі працівників і громадян у діяльності організацій та сприяє розвитку інклюзивного управління [7]. У цьому контексті соціократію можна розглядати як управлінський інструмент реалізації суспільної та громадянської безбар'єрності, визначеної Національною стратегією із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Зокрема, принципи соціократії відповідають таким стратегічним завданням, як розвиток практики публічних консультацій із залученням усіх суспільних груп, створення умов для громадської участі, підтримка місцевих ініціатив та залучення інститутів громадянського суспільства до формування й моніторингу політики безбар'єрності [3].

Однією із переваг соціократії є підвищення рівня участі жителів територіальних громад, представників органів самоорганізації населення та громадських об'єднань у процесах місцевого самоврядування. Завдяки коловій структурі управління та принципу ухвалення рішень за згодою учасники мають можливість не лише бути присутніми в процесі обговорення, а й реально впливати на результати ухвалення рішень, що сприяє розвитку довіри та співпраці в організаціях [6, 7].

Крім того, соціократія допомагає зменшити ризик виключення окремих груп із процесу ухвалення рішень. У традиційних ієрархічних моделях управління певні категорії людей часто залишаються «мовчазними», оскільки не мають достатнього впливу на діяльність організації. Натомість соціократичний підхід орієнтовано на створення безпечного простору для обговорення, у якому кожен учасник може бути почутим незалежно від свого статусу чи посади. Це особливо важливо для публічних організацій, діяльність яких повинна ґрунтуватися на принципах рівності та інклюзивності [6].

В умовах сучасних суспільних змін соціократичні практики мають значний потенціал для впровадження насамперед у діяльність органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та



громадських інституцій. Використання елементів соціократії може сприяти розвитку більш відкритого та партисипативного управління територіальними громадами, підвищенню рівня довіри громадян до місцевої влади та залученню жителів до процесів планування й ухвалення рішень на місцевому рівні.

Отже, безбар'єрність та інклюзія нині є не лише напрямками соціальної політики, а й важливими принципами діяльності сучасних публічних організацій. Створення доступного середовища передбачає не лише усунення фізичних чи інформаційних бар'єрів, а й забезпечення реальної участі кожної людини в процесах ухвалення рішень. Саме тому особливого значення набуває проблема так званих «мовчазних груп», потреби та інтереси яких часто залишаються поза увагою через управлінські, комунікаційні або соціальні бар'єри.

Для України питання розвитку безбар'єрності та інклюзивного управління є особливо актуальним в умовах війни та майбутнього відновлення держави. Саме тому впровадження соціократичної практики в діяльність органів публічного управління та громадських інституцій може стати важливим кроком до формування суспільства, у якому кожна людина матиме не лише доступ до можливостей, а й право бути почутою та впливати на спільні рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безбар'єрність / Луцька міська рада : офіційний сайт. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/bezbariarnist> (дата звернення: 19.05.2026).
2. Довідник безбар'єрності : освітній онлайн-довідник / ГО«Безбар'єрність». URL: <https://bf.in.ua/components/bezbariarnist/> (дата звернення: 19.05.2026).
3. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р / Верховна Рада України : Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-r#Text> 19.05.2026).
4. Чи важлива безбар'єрна середина? : [гілка обговорення] спільнота reddit_ukr // Reddit : соціальна мережа. URL: <https://surl.li/ikozpu> (дата звернення: 19.05.2026).



5. Exploring Sociocracy: A Collaborative and Inclusive Approach to Organizational Governance / E. Badwi // Medium : publishing platform. 2023. URL: <https://surl.li/fxcmyq> (дата звернення: 19.05.2026).

6. How Sociocracy Powers Inclusive Governance at Collective Spaces Farm / Collective Spaces Farm : official website. URL: <https://surl.li/uavujz> (дата звернення: 19.05.2026).

7. Sociocracy (Соціократія) / Sociocracy For All (SoFA) : official website. URL: <https://www.sociocracyforall.org/sociocracy/> (дата звернення: 19.05.2026).



РЕКОМЕНДАЦІЇ

**III-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною
участю «Публічне управління та адміністрування в Україні:
євроінтеграційний поступ»**

Заслухавши та обговоривши на пленарному та секційних засіданнях доповіді учасників, Конференція констатує, що:

1. Дослідження процесу реформування публічного управління в Україні охоплює аналіз змін, що реалізовувалися на різних етапах реформування, зокрема у сферах нормативно-правового регулювання функціонування публічного управління, трансформації її організаційної структури, удосконалення кадрової політики, підвищення якості надання публічних послуг державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування, а також розвитку інформаційного суспільства. До основних інструментів посилення потенціалу публічно-адміністративної діяльності на рівні публічних організацій належать: стратегічне планування, спрямоване на визначення та коригування пріоритетних напрямів діяльності; запровадження партнерського підходу через розвиток мережевої взаємодії; організація колективної співпраці із застосуванням міжгалузевого підходу та механізмів управління змінами; проведення адміністративної та бюджетної децентралізації для посилення підзвітності у процесі формування державної політики; забезпечення гнучкого та якісного надання управлінських послуг.

2. Організація діяльності органів публічного управління та адміністрування щодо забезпечення національної безпеки України в умовах війни передбачає комплексну трансформацію управлінських механізмів, спрямовану на підвищення адаптивності, оперативності та стійкості публічного управління до сучасних безпекових викликів. Реалізація функцій публічного управління в умовах воєнного стану супроводжується переглядом нормативно-правових засад діяльності органів публічної влади, посиленням міжвідомчої координації, розвитком цифрових інструментів управління, удосконаленням кадрового забезпечення та впровадженням механізмів швидкого ухвалення управлінських рішень.

До ключових напрямів підвищення ефективності діяльності органів публічного управління належать: стратегічне планування та прогнозування ризиків у сфері національної безпеки; забезпечення узгодженої взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та



інститутами громадянського суспільства; розвиток децентралізованих механізмів управління для підвищення спроможності територіальних громад; цифровізація адміністративних процесів і публічних послуг; формування стійкої системи кризового управління та неперервності функціонування державних інституцій. Сукупно такі заходи сприяють зміцненню інституційної спроможності держави, забезпеченню національної безпеки та підтриманню ефективного функціонування системи публічного управління в умовах воєнних загроз.

3. Актуальним завданням залишається посилення професіоналізації публічної служби шляхом удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також адаптації їхньої професійної діяльності до європейських стандартів управління. В умовах тривалої російсько-української війни особливої важливості набуває запровадження короткострокових інтенсивних програм навчання для працівників публічного сектору, спрямованих на формування компетентностей у сфері кризового управління, інформаційної безпеки та забезпечення психологічної стійкості. Водночас вимогою часу є розвиток цифрових компетентностей, зокрема навичок роботи з електронним документообігом, забезпечення кібербезпеки та ефективного використання державних цифрових сервісів і платформ. Значна увага має надаватися також розвитку професійно значущих особистісних характеристик, серед яких ключовими є стресостійкість, відповідальність і здатність оперативно ухвалювати управлінські рішення. Окремим напрямом модернізації публічної служби постає врахування та адаптація європейського досвіду її організації. Професіоналізація як один із визначальних чинників європеїзації національної системи публічної служби повинна забезпечуватися через імплементацію сформованих у межах європейської управлінської практики принципів, підходів і пріоритетів розвитку кадрового потенціалу.

4. Формування комунікативної компетентності публічних службовців є одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи публічного управління та забезпечення належної взаємодії між державою, суспільством і громадянами. Сучасні умови функціонування органів публічної влади, зокрема в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів, вимагають від публічних службовців не лише професійних знань й управлінських навичок, а й високого рівня комунікативної підготовки. Посилення комунікативної компетентності має



здійснюватися шляхом розвитку навичок ефективної міжособистісної взаємодії, публічної комунікації, ведення переговорів, кризового інформування, управління конфліктами та використання сучасних цифрових каналів комунікації. Важливого значення набуває також формування здатності до відкритого діалогу з громадськістю, забезпечення прозорості управлінських процесів, дотримання етичних стандартів професійної діяльності та підвищення рівня довіри до органів влади. У контексті модернізації системи публічного управління розвиток комунікативної компетентності повинен розглядатися як стратегічний елемент професіоналізації публічної служби та адаптації її до європейських принципів належного врядування, орієнтованих на результативність, відкритість і людиноцентричний підхід.

5. Інституційна спроможність місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану є визначальним чинником забезпечення стійкості системи публічного управління та підтримання життєдіяльності територіальних громад. Воєнні виклики суттєво трансформували функціональне навантаження органів місцевого самоврядування, розширивши їх роль у питаннях безпеки, гуманітарного реагування, координації дій із центральними органами влади, забезпечення неперервності надання публічних послуг та організації відновлювальних процесів. Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування потребує вдосконалення управлінських механізмів, зміцнення кадрового потенціалу, забезпечення фінансової стійкості громад, розвитку цифрових інструментів управління та впровадження сучасних моделей кризового менеджменту. Важливого значення набуває підвищення рівня міжмуніципального співробітництва, розширення партнерської взаємодії з державними інституціями, міжнародними організаціями та громадянським суспільством. У контексті повоєнного відновлення інституційна спроможність місцевого самоврядування повинна розглядатися не лише як здатність забезпечувати виконання делегованих повноважень, а як стратегічний ресурс розвитку територій, підвищення адаптивності громад і зміцнення демократичних засад управління відповідно до європейських принципів субсидіарності, відкритості та ефективного врядування.

6. Імплементация європейських стандартів безбар'єрності в системі публічного управління України є важливим напрямом модернізації державного управління та утвердження принципів інклюзивності, рівності



й людиноцентризму. Формування безбар'єрного середовища передбачає не лише усунення фізичних перешкод, а й забезпечення рівного доступу громадян до адміністративних послуг, інформації, цифрових сервісів, участі в процесах ухвалення управлінських рішень незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу чи інших обставин. Підвищення рівня безбар'єрності в системі публічного управління потребує комплексного вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку інституційної спроможності органів влади, адаптації інфраструктури та цифрових платформ, а також формування професійних компетентностей публічних службовців у сфері інклюзивної комунікації та орієнтації на потреби громадян. Особливого значення ці процеси набувають в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, коли зростає потреба у створенні доступного середовища для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих груп населення. У стратегічній перспективі запровадження європейських стандартів безбар'єрності має розглядатися як невід'ємний елемент європейської інтеграції України та підвищення якості публічного управління, що сприятиме зміцненню соціальної згуртованості, розширенню громадянської участі та забезпеченню рівних можливостей для всіх категорій населення.

7. Невідкладним завданням стає створення ветеранських просторів. Варто організувати ветеранські хаби, що мають стати майданчиками для нетворкінгу та отримання консультацій, індивідуальної підтримки, планування кар'єри та підготовки до ринку праці. Відповідно до реалій сьогодення, наразі ключовий акцент – військовики, ветерани, родини загиблих та військовополонених.

8. Невідкладне завдання – соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб як завдання публічного управління в процесі євроінтеграції. В умовах сьогодення органам публічної влади всіх рівнів потрібно забезпечити сприяння: реалізації громадянських і політичних прав ВПО, залучення їх до розроблення й контролю нормативно-правових актів, подання пропозицій та рекомендацій щодо розвитку державно-приватного партнерства для вирішення питань адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах; забезпеченню й захисту прав та інтересів ВПО з питань соціального захисту, забезпечення житлом та зайнятості, психосоціальної, медичної та правової допомоги та з інших питань; роботі територіальних громад і розвитку ефективних механізмів адаптації та інтеграції ВПО; залученню вітчизняних та іноземних



інвесторів, громадських та міжнародних об'єднань і благодійних організацій до розвитку інфраструктури та можливостей територіальних громад.

9. Час вимагає активізації розвитку потенціалу регіонального та місцевого управління. Варто наділити органи місцевого самоврядування повноваженнями ухвалювати контекстно-належні рішення та керувати гуманітарною допомогою, цивільною обороною та зусиллями з реконструкції. Потрібно підтримати процес децентралізації відповідними фінансовими та адміністративними ресурсами для посилення регіональної реакції, сприяти міжрегіональній координації та обміну передовим досвідом у сфері управління у воєнний час та мобілізації громад.

10. Варто створити сприятливі умови для підготовки до повоєнної реконструкції та реформ, розпочати стратегічне планування повоєнного відновлення, інтегруючи реформу публічного управління з реконструкцією, економічним розвитком та соціальною згуртованістю. Потрібно узгодити національні та місцеві стратегії відновлення з процесами європейської інтеграції та міжнародними стандартами розвитку, сприяти академічним дослідженням та політичним інноваціям у сфері постконфліктного управління, реформування державного сектору та публічного управління.

Учасники конференції констатують, що інститут публічного управління зазнає постійного розвитку в питаннях правового, організаційного, кадрового, інформаційно-комунікативного супроводу, що в сучасних умовах дозволяє забезпечувати певну його гнучкість та адаптування до сучасних умов і викликів.

Ці рекомендації мають на меті допомогти політикам, практикам та дослідникам у формуванні стійкої та адаптивної системи публічного управління, здатної долати поточні виклики та закладати основу для відбудови та майбутнього розвитку України.