

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

За матеріалами VI науково-практичної
онлайн-конференції студентів,
аспірантів і молодих вчених



**Актуальні питання сучасної
стратегії розвитку України:
виклики, пріоритети та прогнози**

м. Київ, 14 травня 2026 р.

**ЗВО «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
ІНСТИТУТ ПРАВА ТА СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН ТА ПОЛІТИЧНОГО
КОНСАЛТИНГУ**



до Дня науки в Україні

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ЗА МАТЕРІАЛАМИ
VI НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ОНЛАЙН-КОНФЕРЕНЦІЇ
СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПРОГНОЗИ»**

м. Київ, 14 травня 2026 р.

м. Київ

Університет «Україна»

2026

Затверджено до друку
Методичною радою Інституту права та суспільних відносин
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»
(Протокол № 3 від 27.05.2026 р.)

Укладачі:

Кадлубович Т.І. – завідувач кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, кандидат політичних наук, доцент;

Савич В.О. – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу;

Дабіжа В.В. – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу;

Новаченко Т.В. – доктор наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу;

Некряч А.І. – доктор політичних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу;

Загородня А.С. – доктор філософії, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу;

Гаврилечко Ю.В. – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу.

Актуальні питання сучасної стратегії розвитку України: виклики, пріоритети та прогнози: збірник наукових праць / Кадлубович Т.І., Савич В.О., Дабіжа В.В. та ін. /, м. Київ, 14 травня 2026 р. Київ : Університет «Україна», 2026 р. 223 с.

ISBN 978-966-388-748-7

У збірнику опубліковано матеріали доповідей VI науково-практичної онлайн конференції «Актуальні питання сучасної стратегії розвитку України: виклики, пріоритети та прогнози», що присвячені висвітленню актуальних проблем сучасних стратегій розвитку України у сфері міжнародних відносин.

ISBN 978-966-388-748-7

© Університет «Україна», 2026

DOI: <https://doi.org/10.36994/978-966-388-748-7-2026-223>

ПАРТНЕРИ ТА УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ

- ✓ **Полтавський державний аграрний університет**
кафедра політології, історії і філософії
- ✓ **Полтавський національний педагогічний університет імені І.А.Зязюна**
кафедра педагогічної майстерності та менеджменту
- ✓ **Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**
кафедра публічного управління, адміністрування і національної безпеки
- ✓ **Університет Григорія Сковороди в Переяславі**
кафедра публічного управління та адміністрування
- ✓ **ЗВО «Університет трансформації майбутнього»**
кафедра бізнесу, адміністрування та права
- ✓ **Київський національний університет культури і мистецтв**
кафедра інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю
- ✓ **Державний торговельно-економічний університет, м. Київ**
кафедра міжнародного менеджменту
- ✓ **Київський Національний економічний університет імені Вадима Гетьмана**
кафедра політичних технологій
- ✓ **Католицький університет ім. Яна Павла II, м. Люблін, Польща**
- ✓ **Київський університет інтелектуальної власності та права**
- ✓ **Інститут держави і права імені В. М. Корецького**
- ✓ **ПВНЗ «Університет сучасних знань»**
- ✓ **КЗВО «Рівненська медична академія»**
- ✓ **Київський міжнародний університет**
кафедра суспільно-гуманітарних дисциплін
- ✓ **Дніпровський інститут медицини та громадського здоров'я**
кафедра соціально-гуманітарних та біомедичних дисциплін
- ✓ **Національна академія Служби безпеки України**
кафедра технологій захисту кіберпростору центру кібербезпеки

ЗМІСТ

ПАНЕЛЬ 1

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВ

Дабіжа В.В. ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ:
ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ.....10

Катеринчук А.Ф. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ ПІД ЧАС
ВОЄННОГО СТАНУ.....13

Кириченко Г.В. ЛІДЕРСТВО Й АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ У
СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РЕВІТАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ В
УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....17

Кононец Н.В. КАЙРОС-ОРІЄНТОВАНА КОНСАЛТИНГОВА
ТЕХНОЛОГІЯ: МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ І
МОЖЛИВОСТЯМИ.....22

Лисенко Ю.В. ВИКЛИКИ ТА ПРОГНОЗИ РОЗВИТКУ
ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.....27

Макєєв Д.В. ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ВАЖЛИВА
СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....31

Приходько В., Торак І., Химорода Д., ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ
БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ ЯК ЧИННИК
ЗБАЛАНСОВАНОГО ДЕРЖАВНОГО РОЗВИТКУ.....34

Приходько С.М. СУЧАСНА ДЕМОКРАТІЯ: ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ В ПЕРІОД ПОЛІТИЧНОЇ
ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....39

Савич В.О. ТОЛЕРАНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК КОНСОЛІДАЦІЇ
УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА43

Сачалко Ю.М., Пасіка К., Овчарук Д., Мацюта Л., Земляний Р.
ОСВІЧЕНА МОЛОДЬ – ОСВІЧЕНА УКРАЇНА.....45

Сачалко Ю.М., Яценко Н. АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ІМУНІТЕТ: ЯК
ЗМІНИТИ МЕНТАЛІТЕТ, ЩОБ ЗБЕРЕГТИ

ДЕРЖАВУ.....	50
Тітков Д. І. ДО ПИТАННЯ ПРО ФУНКЦІЇ НЕРУХОМОСТІ: НАУКОВО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ.....	52

ПАНЕЛЬ 2

МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА ТА МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА У ПРОЦЕСІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ахрємова О. ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ПРОЦЕСИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ В ПИТАННЯХ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ...	55
Бова С. ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ У ХХІ СТОЛІТТІ: ВІД КОЛЕКТИВНИХ ГАРАНТІЙ ДО РЕГІОНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	59
Бова Ю. ІЛЮЗІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ХИБНОГО ВІДЧУТТЯ ЗАХИСТУ.....	63
Гавриш К.Є. КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ.....	68
Дрига Д. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	71
Загородня А.С. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СЕГМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	74
Ігнатов Н. РОЛЬ БЮРО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИЧНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	77
Кадлубович Т.І. МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА – НАГАЛЬНА ПОТРЕБА ЛЮДСТВА.....	80
Кочин О. ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ.....	82
Набока М. СИСТЕМА «НАССР» ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ХАРЧОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ	

ВИКЛИКИ, ПРИОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....85

Савчук А. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....88

Стельмах А.М., Кулик А.В. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА СИСТЕМУ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ.....92

Форкош Д.О. ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....97

ПАНЕЛЬ 3

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Гурґач А.Є. ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ...101

Дремов Д.С., Орловська І.Г. АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КІБЕРЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗАГРОЗ.....103

Крамаренко І. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА АКТИВІЗАЦІЮ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА.....107

Лопоносова Н.П. ІНСТИТУТ ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРУ ЗА УЧАСТЮ СУДДІ В ГОСПОДАРЬКОМУ СУДОЧИНСТВІ УКРАЇНИ.....111

Мельник Д.В. АЛЬТЕРНАТИВНІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ.....114

Ткаченко А. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАПОЗИЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА РОЗВИТКУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....118

ПАНЕЛЬ 4

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ

Абражевич М.М. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЗАСТОСУВАННЯ
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ТА
ОБОРОНИ.....124

Алієв Азер Аріф огли. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ
ВИМІР.....127

Білявська О.І. СУЧАСНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ
ЦИФРОВИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКОЇ
ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА
ГРОМАДСЬКОСТІ.....131

Гавриленко Ю.В. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІШ
ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ,
ПРІОРИТЕТИ, ЗАГРОЗИ.....134

Довгополий Є. ОКРЕМІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СУДДІВ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....140

Дудецький Д., Коваль Я.С. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА
ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В
ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В УКРАЇНІ І СВІТІ.....145

Коваль Я.С. ІНСТИТУЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ ТА
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ
ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....150

Куртинець О.С. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДГОТОВЦІ
КАДРІВ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ.....154

Лесько А.М. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ:
ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА
ІННОВАЦІЇ.....158

Ліннік Ю.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО

УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....162

Лопушинський І.П. НОВА АРХІТЕКТУРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: БАЛАНС МІЖ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ БЕЗПЕКОВИХ ФУНКЦІЙ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ РЕСУРСІВ.....164

Луцюк А.В. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ..169

Новаченко Т.В.; Шулепа Л. КЕРІВНИК-ЛІДЕР В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ПОСТМОДЕРНУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО УСТРОЮ В УКРАЇНІ.....172

Олійник К.К. СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....177

Пискун Д.В. СТРАТЕГІЧНИЙ РЕІНЖІНІРИНГ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД БЮРОКРАТИЧНОГО ФОРМАЛІЗМУ ДО РЕЗУЛЬТАТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....180

Руденко І. АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....184

Саламаха О. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИВАТНО-ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЧЕРЕЗ МОДЕРНІЗАЦІЮ ПАРАДИГМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ..187

Сачалко Ю.М.; Токменко Є. ШЛЯХ ДО ПРОФЕСІЇ: НОВІ СТАНДАРТИ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ.....191

Сороченко М. РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ В МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....194

Старовойтов Д.Ф. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЛОБІЮВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА

НАЦІОНАЛЬНУ ТА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ.....	198
Черніков В.Ю. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ.....	201

ПАНЕЛЬ 5

ВОЄННО-СТРАТЕГІЧНІ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ

Кобус О.; Бондаренко С. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ВОЄННО-СТРАТЕГІЧНОЇ КОНФІГУРАЦІЇ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ НА ПРИКЛАДІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ PROJECT MAVEN У ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТАХ....	204
Кравчук Р. НА РОЗДОРІЖЖІ БЕЗПЕКИ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ.....	209
Некряч А.І. ГЕОПОЛІТИЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ.....	212
Павловська І.В. СОЦІАЛЬНІ І ДЕМОГРАФІЧНІ ЗАГРОЗИ ДЛЯ УКРАЇНИ ЯК НАСЛІДКИ РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ 2022 РОКУ.....	216
Шимчишин О.М. ВОЄННО-СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ.....	219

ПАНЕЛЬ 1

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВ

Дабіжа Віра Василівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу

Інституту права та суспільних відносин,

ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ

Сучасна система міжнародних відносин переживає етап глибинної трансформації, зумовленої кризою глобальної архітектури безпеки та руйнацією усталених геополітичних балансів. У цьому контексті повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України стала не лише безпрецедентним порушенням міжнародного права з часів Другої світової війни, а й каталізатором тектонічних зрушень на Європейському континенті. Для України цей історичний, катастрофічний злам остаточно кристалізував стратегічний вектор розвитку: європейська інтеграція перетворилася із зовнішньополітичної декларації на фундаментальний маркер цивілізаційного вибору, питання національного виживання та головний рушій модернізації державного апарату.

На сьогоднішній день євроінтеграційний процес вийшов за межі класичної дипломатії та перетворився на масштабне завдання для всієї системи публічного управління. Йдеться про тотальну інституційну трансформацію: від адаптації національного законодавства до європейських стандартів (*Acquiscommunautaire*) до зміни самої філософії взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. В умовах гібридних загроз, безперервного воєнного стану та необхідності планування масштабної повоєнної відбудови, дослідження інституційних перетворень, викликів та перспектив інтеграції України до Європейського Союзу набуває виняткової наукової та практичної актуальності. Ефективність цього процесу визначатиме не лише майбутнє української державності, а й контури

нової об'єднаної Європи.

Надання Україні статусу кандидата у червні 2022 року та офіційний старт переговорного процесу у червні 2024 року остаточно закріпили євроінтеграцію як безальтернативний напрям розвитку вітчизняної системи публічного управління. Безпрецедентні виклики, зумовлені війною, не лише не загальмували цей рух, а й виступили каталізатором геополітичних змін, перетворивши Україну на фундаментальний форпост європейської безпеки.

Аналіз поточної динаміки свідчить, що держава демонструє високі темпи проходження процедури скринінгу європейського законодавства. Рівень виконання Угоди про асоціацію перевищив позначку у 84%, а імплементація ключових дорожніх карт у сферах верховенства права та демократичного врядування вказує на глибокі структурні зрушення. Показовим залишається високий рівень суспільної легітимізації цих процесів — громадяни продовжують демонструвати стійку довіру до євроінтеграційного курсу попри умови надскладного безпекового середовища.

Перехід до безпосередніх переговорів про вступ оголив як нові вікна можливостей, так і низку системних перепон. З позиції інституцій Європейського Союзу, форсована інтеграція України є дієвим механізмом забезпечення макрорегіональної стабільності. Проте на практиці цей процес ускладнюється не лише екзистенційними загрозами та наслідками війни для самої України, а й внутрішніми політичними суперечностями в ЄС. Зокрема, ще йдеться про часто заполітизовані позиції окремих країн-членів, а також нагальну потребу в інституційній реформі самого Євросоюзу для забезпечення його спроможності ефективно функціонувати в розширеному форматі.

У цьому контексті євроінтеграція виконує функцію потужного рушія внутрішніх перетворень у державі. Вона стимулює докорінну модернізацію судової гілки влади, посилення антикорупційної інфраструктури, цифровізацію державних сервісів, розвиток стратегічних комунікацій та адаптацію економіки до норм зеленого переходу. Специфіка вітчизняного досвіду публічного управління полягає в тому, що ці надскладні реформи мають розроблятися та впроваджуватися паралельно з процесами відбудови критичної інфраструктури та управлінням воєнними ризиками. Це вимагає безпрецедентної гнучкості, лідерського потенціалу та координації від

системи державного управління.

Комплексна підтримка з боку ЄС (як макрофінансова, так і політична) сприяє консолідації європейської ідентичності українського суспільства. Водночас на стратегічному горизонті залишаються серйозні виклики. Серед них: ризик поширення «втоми від розширення» у європейських суспільствах, необхідність жорсткого захисту національних економічних інтересів в умовах відкритого ринку (зокрема, в аграрному та логістичному секторах) та пошук ефективних державних рішень для подолання критичних демографічних втрат.

Європейська інтеграція України на сучасному етапі остаточно вийшла за межі суто зовнішньополітичного завдання, трансформувавшись у комплексний механізм глибокої модернізації всієї системи державного управління та суспільних інститутів. Незважаючи на об'єктивні деструктивні фактори, зумовлені війною та інституційною інерцією як всередині країни, так і на рівні ЄС, Українська держава демонструє високу інституційну адаптивність та спроможність до реформ.

Отже, подальші перспективи набуття повноправного членства безпосередньо залежатимуть від здатності органів публічної влади підтримувати високий темп правових трансформацій без втрати їхньої якості, ефективно управляти проєктними ризиками повоєнної відбудови та вести фаховий дипломатичний діалог для подолання політичних бар'єрів усередині ЄС. Лише за умови гармонійного поєднання європейських правових стандартів із національними безпековими та економічними пріоритетами, Україна зможе не просто інтегруватися у європейський простір, а стати його рівноправним, конкурентоспроможним та безпекоутворюючим суб'єктом. Системність цих кроків є запорукою незворотності європейського вибору та формування стійкої моделі розвитку держави у повоєнний період.

Катеринчук Анатолій Федорович,
начальник Головного управління
Державної служби України з питань безпеки
харчових продуктів та захисту споживачів в місті Києві

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році у зв'язку з повномасштабною агресією [1], став визначальним фактором трансформації національної економіки. Економічна система країни зіткнулася з безпрецедентними викликами, серед яких руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення експорту та значний міграційний відтік населення.

У 2022 році валовий внутрішній продукт України скоротився приблизно на третину. Найбільших втрат зазнали промислові регіони, де були зруйновані підприємства, транспортні вузли та об'єкти енергетичної інфраструктури.

Умови воєнного стану спричинили значні коливання в економіці, зокрема зростання інфляції через порушення виробництва та логістики, девальвацію національної валюти, збільшення рівня безробіття та скорочення інвестиційної активності.

Водночас економіка не припинила функціонування завдяки швидкій адаптації бізнесу, релокації підприємств у безпечні регіони, а також підтримці з боку міжнародних партнерів [2].

Починаючи з 2023 року спостерігається поступова стабілізація та часткове відновлення економічної активності, однак цей процес є нерівномірним і залежить від безпекової ситуації в регіонах, стану інфраструктури та доступу до логістичних маршрутів. Відновлення економіки відбувається переважно завдяки адаптації бізнесу, підтримці з боку держави та значній міжнародній фінансовій допомозі. Для того щоб побачити динаміку розвитку варто охарактеризувати кожен сферу економіки [3]:

1) у промисловості поступове зростання пов'язане з відновленням роботи підприємств у відносно безпечних областях, а також релокацією виробництв із зон бойових дій. Водночас частина великих промислових об'єктів залишається зруйнованою або працює лише частково, що стримує загальні темпи економічного зростання;

2) у сфері зовнішньої торгівлі позитивну роль відіграла переорієнтація експорту на європейські ринки та розвиток альтернативних транспортних коридорів, зокрема залізничних і автомобільних маршрутів. Це частково компенсувало втрати від обмеженого доступу до морських портів у попередній період;

3) водночас економічна динаміка залишається нерівномірною: деякі галузі, зокрема IT-сектор та агропромисловість, демонструють відносну стійкість і навіть зростання, тоді як важка промисловість і регіони, що постраждали від бойових дій, відновлюються повільніше;

4) банківська система України [4] продемонструвала стійкість завдяки регуляторним заходам Національного банку України. Держава значно збільшила військові та соціальні витрати, одночасно запровадивши податкові пільги для підтримки бізнесу;

5) підприємницький сектор зазнав значної трансформації. Частина підприємств припинила діяльність або релокувалася у відносно безпечні регіони. Малий і середній бізнес активно адаптувався шляхом цифровізації та переходу в онлайн-формат;

5) зовнішня торгівля зазнала структурних змін: переорієнтація експорту на європейські ринки; збільшення імпорту енергоресурсів та критичних товарів; розвиток нових логістичних маршрутів.

Таким чином, відновлення економіки України з 2023 року все ще має фрагментарний характер: воно відбувається хвилюподібно, із чергуванням періодів зростання та сповільнення, що зумовлено як внутрішніми викликами, так і зовнішніми факторами воєнного часу.

Бюджет країни значною мірою залежить від зовнішнього фінансування, що є критично важливим для збереження макрофінансової стабільності в умовах воєнного стану. Це пов'язано з тим, що значна частина внутрішніх доходів держави спрямовується на фінансування оборони, безпеки та ліквідацію наслідків війни, тоді як власні надходження бюджету не завжди покривають усі необхідні видатки.

Зовнішня фінансова підтримка надходить від міжнародних партнерів, зокрема Європейського Союзу, Міжнародного валютного фонду та Світового банку. Ці кошти використовуються для покриття дефіциту державного бюджету, виплати соціальних допомог, підтримки критичної інфраструктури та стабілізації валютного ринку. Завдяки такій допомозі держава може забезпечувати безперервність фінансової системи, підтримувати ліквідність банківського сектору та

уникати різких макроекономічних дисбалансів. Водночас висока залежність від зовнішніх надходжень підкреслює вразливість економіки та необхідність у довгостроковій перспективі розширювати внутрішню дохідну базу, розвивати виробництво та підвищувати податкову ефективність. Таким чином, зовнішнє фінансування виконує стабілізуючу функцію в умовах війни, але водночас формує виклик для майбутньої фінансової самодостатності держави.

Післявоєнне відновлення економіки України визначається як один із ключових стратегічних пріоритетів державної політики, оскільки від його ефективності залежатимуть темпи економічного зростання, рівень життя населення та інтеграція країни у світову економічну систему. Йдеться не лише про відбудову зруйнованої інфраструктури, а й про глибоку модернізацію економічної моделі держави.

У межах цього пріоритету передбачається відновлення житлового фонду, транспортних мереж, енергетичної системи, промислових підприємств і соціальної інфраструктури. Важливим аспектом є принцип «відбудувати краще, ніж було» (buildbackbetter), що передбачає впровадження сучасних технологій, підвищення енергоефективності та екологічної безпеки.

Крім фізичної відбудови, значна увага приділяється економічним реформам: покращенню інвестиційного клімату, дерегуляції бізнесу, боротьбі з корупцією та гармонізації законодавства з нормами Європейського Союзу. Це має створити умови для залучення іноземного капіталу та розвитку приватного сектору.

Особливе значення має міжнародна підтримка, зокрема створення фінансових механізмів та фондів відновлення, які забезпечуватимуть довгострокове фінансування відбудови. Очікується, що участь міжнародних партнерів сприятиме не лише відновленню, а й структурній трансформації економіки.

Таким чином, післявоєнне відновлення розглядається як комплексний процес, що поєднує інфраструктурну реконструкцію, економічну модернізацію та інтеграцію України до глобального економічного простору.

Як підсумок, можна зазначити, що економіка України в умовах воєнного стану демонструє значну стійкість та здатність до адаптації попри масштабні втрати. Вирішальними факторами її функціонування

стали міжнародна підтримка, гнучкість бізнесу та державна політика стабілізації економічних процесів.

У довгостроковій перспективі воєнні виклики можуть стати каталізатором глибоких структурних реформ, модернізації економіки та прискорення інтеграції України до європейського економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (редакція від 01.05.2026; дата звернення: 07.05.2026).

2. International Monetary Fund. Ukraine: IMF CountryReports [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 07.05.2026).

3. Державна служба статистики України. Офіційна статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2026).

4. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2026).

Кириченко Ганна Володимирівна,
кандидат наук з державного управління, завідувачка відділу
аспірантури та докторантури,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1067-8758>

ЛІДЕРСТВО ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ Й РЕВІТАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасне інформаційне суспільство та активний розвиток цифрових технологій суттєво змінюють підходи до забезпечення національної безпеки та ревіталізації України. Сьогодні держави світу стикаються з новими викликами, серед яких кібератаки, інформаційні війни, гібридні загрози та спроби дестабілізації інформаційного простору. Для України ці процеси є особливо актуальними, оскільки питання безпеки тісно пов'язані з відновленням держави, модернізацією суспільства та ревіталізацією постраждалих територій. За таких умов особливого значення набувають ефективне управління безпековими процесами, розвиток стратегічних комунікацій, якісне аналітичне забезпечення та формування професійного лідерства.

Система національної безпеки та ревіталізації України потребує комплексного підходу до управління, який поєднує сучасні методології проєктного менеджменту, цифрові технології, міжвідомчу взаємодію та аналітичну діяльність. Важливими чинниками ефективної реалізації державної політики є оперативне реагування на загрози, швидкий обмін інформацією, відновлення інфраструктури, підтримка соціальної стабільності та здатність державних інституцій адаптуватися до змін у міжнародному безпековому середовищі.

Управління проєктами у сфері національної безпеки та ревіталізації України має специфічні особливості, зумовлені високим рівнем відповідальності, необхідністю швидкого ухвалення рішень та врахуванням політичних, економічних і соціальних ризиків. У практиці державного управління активно використовуються міжнародні методології PMBOK, PRINCE2 та Agile, які забезпечують системність, гнучкість і контроль за реалізацією безпекових та відновлювальних ініціатив [1]. Основними етапами управління такими проєктами є визначення загроз і потреб відновлення, формування

команди, стратегічне планування, реалізація заходів, моніторинг результатів та підготовка рекомендацій для подальших програм ревіталізації.

Особливу роль у сучасному управлінні відіграють цифрові технології. Використання Big Data, штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем дає можливість швидко обробляти великі масиви інформації, прогнозувати ризики, оцінювати масштаби руйнувань та підвищувати ефективність управлінських рішень [2]. Важливими складовими безпекової діяльності та ревіталізації є системи кіберзахисту, цифрового моніторингу, прогнозного аналізу та електронного управління відновлювальними процесами. Водночас сфера безпекового управління стикається з низкою проблем, серед яких недостатній рівень міжвідомчої координації, дефіцит кваліфікованих кадрів, фінансові обмеження та постійна зміна характеру сучасних загроз. Це обумовлює необхідність удосконалення механізмів публічного управління та розвитку професійної підготовки фахівців у сфері безпеки й ревіталізації.

Важливим компонентом системи національної безпеки та ревіталізації України є комунікативне забезпечення аналітичної діяльності. В умовах інформаційного суспільства швидкість та якість обміну інформацією визначають здатність держави оперативного реагувати на кризові ситуації, координувати діяльність безпекових структур та забезпечувати ефективне відновлення постраждалих регіонів. Аналітична діяльність спрямована на збір, систематизацію та аналіз інформації з метою прогнозування загроз, оцінки ризиків і підготовки стратегічних рішень. Важливими складовими цього процесу є оперативна взаємодія між державними органами, співпраця з громадянським суспільством, міжнародними партнерами та використання сучасних цифрових платформ.

Особливе значення мають стратегічні комунікації, які спрямовані на протидію дезінформації, підтримку суспільної стійкості та формування довіри громадян до державної політики ревіталізації України. Вони включають моніторинг медіапростору, спростування фейкової інформації, інформування населення про безпекові заходи та реалізацію інформаційних кампаній щодо відновлення держави. Сучасні цифрові технології значно розширюють можливості аналітичної діяльності. Алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання забезпечують автоматизацію аналізу інформації, виявлення

небезпечних тенденцій та прогнозування кризових процесів [2]. Водночас важливим завданням залишається захист державних інформаційних ресурсів і забезпечення кібербезпеки каналів комунікації.

Серед основних викликів комунікативного забезпечення варто виділити розрізненість інформаційних систем, недостатню координацію між державними установами, кібератаки, інформаційні війни та низький рівень медіаграмотності населення. Для підвищення ефективності комунікаційної політики необхідно створити єдину систему обміну аналітичними даними, розвивати цифрові інструменти моніторингу інформаційного простору та посилювати міжнародну співпрацю у сфері інформаційної безпеки та післявоєнної ревіталізації України.

Одним із ключових чинників успішного функціонування системи національної безпеки та ревіталізації України є ефективне лідерство. В умовах воєнних конфліктів, криз та гібридних загроз керівники повинні володіти стратегічним мисленням, високою адаптивністю та здатністю швидко реагувати на зміни. Сучасний лідер у сфері безпеки та відновлення держави має поєднувати навички кризового управління, комунікативні компетенції, цифрову грамотність та здатність координувати міжвідомчу взаємодію.

У сучасній практиці державного управління виокремлюють трансформаційне, ситуаційне та діджитал-лідерство. Трансформаційне лідерство орієнтоване на інновації, розвиток команди та реалізацію реформ, необхідних для ревіталізації України. Ситуаційне лідерство передбачає адаптацію стилю управління відповідно до обставин. Діджитал-лідерство базується на використанні цифрових технологій, аналітичних платформ та інструментів кібербезпеки у процесі управління [2]. Лідери у сфері безпеки та ревіталізації забезпечують формування стратегічних цілей, організацію роботи команд, координацію взаємодії з міжнародними партнерами та реагування на кризові ситуації.

Водночас ефективне лідерство ускладнюється високим рівнем стресу, дефіцитом професійно підготовлених кадрів, бюрократичними бар'єрами та необхідністю постійної адаптації до нових викликів. Для розвитку сучасного лідерства необхідно вдосконалювати освітні програми, формувати цифрові компетенції управлінців, посилювати міжнародний обмін досвідом та впроваджувати механізми

психологічної підтримки керівників.

Аналітична діяльність є важливим елементом державного управління у сфері національної безпеки та ревіталізації України, оскільки забезпечує оцінку ризиків, прогнозування загроз і підготовку стратегічних рішень. Основними інституціями аналітичного забезпечення в Україні є Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство оборони України, Служба безпеки України та Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Важливу роль також виконують незалежні аналітичні центри та міжнародні організації, зокрема НАТО, Європейський Союз та ОБСЄ, які сприяють обміну інформацією та координації безпекових і відновлювальних дій [3].

Нормативно-правову основу аналітичної діяльності у сфері національної безпеки формують Закон України «Про національну безпеку України», Закон України «Про інформацію» та Стратегія інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента України №685/2021. Сучасні аналітичні системи активно використовують Big Data, штучний інтелект, геоінформаційні технології та автоматизовані платформи аналізу даних [2]. Це дозволяє підвищити рівень ситуаційної обізнаності, оцінювати стан відновлення регіонів та забезпечувати своєчасне реагування на потенційні загрози.

Серед основних проблем аналітичного забезпечення залишаються дефіцит кваліфікованих спеціалістів, недостатня інтеграція інформаційних систем, поширення дезінформації та низький рівень міжвідомчої взаємодії. Для вдосконалення аналітичної системи необхідно створити єдиний інформаційно-аналітичний центр, розширити застосування технологій штучного інтелекту та посилити міжнародне співробітництво у сфері безпеки й ревіталізації України.

Отже, управління проєктами, аналітичне забезпечення та лідерство є взаємопов'язаними складовими системи національної безпеки та ревіталізації України в умовах цифрової трансформації. Ефективність державної політики значною мірою залежить від використання сучасних технологій, розвитку стратегічних комунікацій та вдосконалення міжвідомчої координації. Особливої актуальності набуває розвиток цифрових інструментів аналізу інформації, протидія дезінформації та підготовка фахівців нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах глобальних викликів.

Подальший розвиток системи національної безпеки та ревіталізації України має базуватися на інтеграції інноваційних технологій, зміцненні міжнародного партнерства, формуванні професійного лідерства та вдосконаленні аналітичної інфраструктури, що сприятиме зміцненню стійкості держави та забезпеченню її стабільного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Цепенда І.Є., Кропельницька С.О. (ред.) (2021). Керівництво з управління проектами розвитку: інтерактивний навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавництво "Агенти змін". URL: https://agencyzmin.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/PM_AgencyZminPNU_Book-1-%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%83%D1%82%D0%BE.pdf

2. Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2023. 370 с.

3. Ситник Г. П., Орел М.Г. С41 Національна безпека в контексті європейської інтеграції України: підручник / Г. П. Ситник, М. Г. Орел; за ред. Г. П. Ситника. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 372 с.

Кононець Наталія Василівна,
доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри педагогічної
майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4384-1198>

КАЙРОС-ОРІЄНТОВАНА КОНСАЛТИНГОВА ТЕХНОЛОГІЯ: МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ І МОЖЛИВОСТЯМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти та управління освітнім процесом особливої актуальності набуває проблема ефективного використання часу як стратегічного ресурсу. Традиційні підходи до тайм-менеджменту, що базуються на лінійному (хронос-орієнтованому) сприйнятті часу, поступово доповнюються концепціями, які акцентують увагу на якості моменту та своєчасності прийняття рішень. У цьому контексті перспективною постає кайрос-орієнтована консалтингова технологія, що інтегрує ідею «вдалого моменту» (kairos) як ключового чинника управлінської ефективності.

Фундатор кайрос-менеджмент І. Лядський зазначає, що: кайрос-менеджмент – це менеджмент зручного моменту, що передбачає вміння керівника відчувати оптимальний час для ініціювання управлінських впливів і трансформацій (Лядський, 2017); це мистецтво пошуку вдалих можливостей, вміння бачити «бонуси» навіть у абсолютно незначних подіях чи швидкоплинних знайомствах (Лядський, 2018); це інструмент інноваційного управлінського інструменту, що поєднує в собі соціальний інтелект, розвиток soft skills, здатність помічати сприятливі моменти та готовність до швидкої реакції на них (Лядський, 2018).



Рис. 1. Суть кайрос-менеджменту за І. Лядським

Кайрос-орієнтована консалтингова технологія розглядається нами як інноваційна система супроводу управлінських та освітніх процесів, що спрямована на виявлення, інтерпретацію та використання критичних моментів для досягнення оптимальних результатів. На відміну від класичних моделей консалтингу, ця технологія фокусується не лише на структурі діяльності, а й на динаміці ситуацій, контекстуальних можливостях і готовності суб'єкта до дії. Суть технології – у точній синхронізації впливів із внутрішніми потребами (рис. 2)

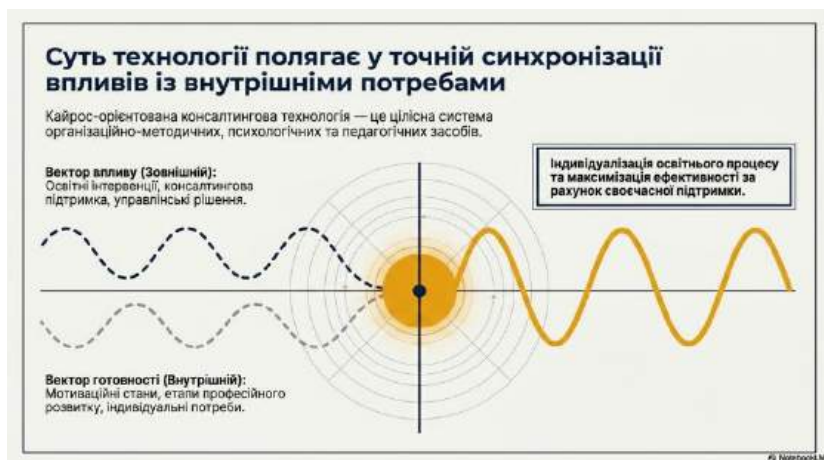


Рис. 2. Кайрос-орієнтована консалтингова технологія в освіті

Теоретико-методологічною основою кайрос-орієнтованої технології для освітян та управлінців є синтез ідей стратегічного менеджменту, педагогічної майстерності, психології, теорії прийняття рішень та цифрової дидактики. У центрі уваги перебуває здатність суб'єкта (керівника, викладача, консультанта) до своєчасного розпізнавання можливостей, гнучкого реагування на зміни та використання «точок зростання» у професійній діяльності.

Архітектура кайрос-орієнтованої консалтингової технології включає такі взаємопов'язані компоненти, котрі характеризують безперервний цикл рефлексії та коригування (рис. 3):

- *діагностичний*, що передбачає вчасне виявлення індивідуальних освітніх потреб, рівня сформованості компетентностей і професійних запитів;
- *прогностичний*, спрямований на визначення потенційних «кайрос-моментів» у навчанні та професійному розвитку;
- *консультативно-супровідний*, який реалізується через індивідуальні та групові консультації, менторство, коучинг;
- *рефлексивно-оцінювальний*, що забезпечує осмислення здобувачами власного досвіду та корекцію освітніх траєкторій.

Архітектура технології: Безперервний цикл рефлексії та коригування



Рис. 3. Архітектура кайрос-орієнтованої консалтингової технології

Торкаючись питань ефективності прийняття управлінських рішень, зокрема, в організації освітнього процесу, важливими, на наше глибоке переконання, є такі ключові характеристики кайрос-орієнтованої консалтингової технології, як-от:

- ситуативність – орієнтація на конкретні обставини та унікальність кожної управлінської ситуації;
- адаптивність – здатність до швидкої перебудови стратегій і тактик діяльності;
- проактивність – випереджальне бачення можливостей і ризиків;
- рефлексивність – усвідомлення суб'єктом власних дій та їхнього впливу на результат;
- аксіологічність – узгодження управлінських рішень із гуманістичними та професійними цінностями.

Практична реалізація кайрос-орієнтованої консалтингової технології передбачає використання таких інструментів, як кейс-аналіз критичних моментів, сценарне прогнозування, коучингові техніки, цифрові аналітичні платформи, зокрема, штучний інтелект, для відстеження динаміки процесів, а також методи фасилітації прийняття рішень у складних і невизначених умовах.

Варто підкреслити, що особливого значення ця технологія набуває в освітньому консалтингу, де ефективність діяльності

значною мірою залежить від своєчасності педагогічних впливів, індивідуалізації освітніх траєкторій та здатності викладача працювати в умовах постійних змін (Кононець, Іщенко, 2025). Кайрос-орієнтована технологія дозволяє підвищити якість освітнього процесу за рахунок точного «включання» в потреби здобувачів освіти та використання сприятливих моментів для їхнього розвитку.

Таким чином, кайрос-орієнтована консалтингова технологія постає як ефективний інструмент управління часом і можливостями, що забезпечує підвищення результативності професійної діяльності в умовах невизначеності та динамічності сучасного середовища, як освітнього, так і професійного.

Наприкінці відзначимо, що у процесі нашої роботи візуальний супровід (рисунки) було згенеровано із використанням програмного інструменту NotebookLM, що слугує прикладом реалізації кайрос-орієнтованої технології в дії. Застосування цього інструменту відбулося у найбільш доцільний момент дослідницько-аналітичної роботи, коли виникла потреба у швидкій та концептуально узгодженій візуалізації ідей. Такий вибір підкреслює здатність ефективно і своєчасно інтегрувати можливості штучного інтелекту у наукову діяльність, демонструючи «вдалий момент» (kairos) як ключовий чинник підвищення якості наукового продукту.

Список використаних джерел:

1. Кононець Н.В., Іщенко І.С. Методики кайрос-менеджменту у дидактичній моделі освітнього компонента «Освітній консалтинг та експертна діяльність». *Scientific Collection «InterConf»(271): with the Proceedings of the 18th International Scientific and Practical Conference «Scientific Research in XXI Century»* (November 16-18, 2025; Ottawa, Canada)/ comp.by LLC SPC «InterConf».Ottawa: Methuen Publishing House, 2025. С. 68-73.
2. Лядський І.К. Кайрос-менеджмент або менеджмент зручного моменту. *Практика управління закладом освіти: щомісячний професійний журнал*. 2017. № 8. С. 17-19.
3. Лядський І.К. Кайрос-менеджмент – управління вдалою можливістю. 2018. URL: <https://blog.poltava.to/lyadskiy/7628/>
4. Лядський І. К. Кайрос-менеджмент – управлінський інструмент на перехресті соціального інтелекту, самоменеджменту та креативності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 188-193.
5. Малішевська В. О., Кононець Н. В. Кайрос-орієнтована

консалтингова технологія управління інноваційними процесами. *Сучасні технології формування конкурентоспроможного менеджера: методологія, практика, перспективи: матеріали II Всеукраїнського наукового форуму з міжнародною участю* (м. Полтава, 11-12 березня 2026р.)/ за заг. ред.проф. М. В. Гриньової. Полтава: ПНПУ іменіВ.Г. Короленка, 2026. С. 163-165.

6. NotebookLM. URL: <https://notebooklm.google.com/notebook/>

Лисенко Юлія Віталіївна,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри політичних технологій,
Київський Національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0361-5898>

ВИКЛИКИ ТА ПРОГНОЗИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

В умовах нових політичних реалій українського сьогодення втрачають актуальності дослідницькі напрямки у вивченні сутності функціонування громадянського суспільства в умовах безпекових викликів і загроз, характеристик його зрілості й місця у політичній системі суспільства, а також рівня та механізмів взаємодії громадянського суспільства з державою.

Громадянське суспільство в умовах політичної нестабільності та загроз повномасштабного вторгнення набуло певних характерних рис і особливостей. До визначальних рис громадянського суспільства на сучасному етапі можемо віднести: високий рівень самоорганізації; гнучкість і адаптивність інституцій громадянського суспільства в кризових умовах; зростання політичної і громадської активності населення та підвищення рівня непрофесійної участі у політичному житті на основі патріотичної мотивації; реалізацію практик суспільної непокори ненасильницькими методами як реакцію суспільства на рішення влади; сформованість і потужний вплив волонтерського руху; високу мотивацію захисту громадянським суспільством демократичних цінностей і свобод, а також захист і відстоювання суспільних очікувань; зростання медіа-активності у протидії дезінформаційному впливу. Отже, зазначені особливості формують унікальну модель українського громадянського суспільства, яка

виникла в умовах кризи через військову агресію сусідньої країни. Громадянське суспільство в Україні сформувало високий рівень довіри населення до громадських активістів, волонтерів, суспільної еліти, оскільки громадські ініціативи швидко і ефективно реагують на суспільні зовнішньо політичні і внутрішньополітичні виклики. Громадянське суспільство, як елемент політичної системи України, на сучасному етапі власної інституційної трансформації активно реагує на політичні, соціальні, економічні, екологічні, безпекові та інші виклики. Вітчизняні науковці все частіше актуалізують проблему пошуку конструктивної моделі взаємодії між громадянським суспільством та політичними елітами в умовах зовнішніх викликів, пов'язаних з глобальними трансформаційними процесами сьогодення [1].

Громадянське суспільство пройшло шлях складного розвитку від ситуативних форм захисту групових інтересів до структурованої системи інститутів, чітких механізмів взаємодії, які присутні в усіх сферах суспільно-політичного життя і виконує важливі, невід'ємні функції діалогу і взаємодії в демократичному суспільстві. У громадянському суспільстві України зразка 2000-2026 р. відбувся масштабний процес зміни логіки громадянського протесту від захисту окремих вимог різних соціальних груп (протести шахтарів, освітян і ін.) до легітимації спільних демократичних цінностей на загальнонаціональному рівні наприклад, Помаранчева революція 2004 р., Революція Гідності 2014 р. Становлення сучасного громадянського суспільства в Україні відбувалося у кілька етапів, що спонукало до пошуку найбільш оптимальної моделі функціонування громадянського суспільства як демократичної інституції в умовах політичної трансформації.

Загрози і виклики безпекового характеру окреслюють невідворотність суспільно-політичних перетворень, зміну характеру і напрямів функціонування та подальшої розбудови громадянського суспільства в Україні.

Перспективи розвитку громадянського суспільства залежать від збереження високого рівня нинішньої громадянської активності. Якщо держава сприятиме інституціоналізації ініціатив, громадянське суспільство може стати впливовим учасником політичних процесів та суб'єктом контролю політичної влади на різних рівнях як місцевої, так і вищої. На сучасному етапі важливим чинником розвитку

громадянського суспільства стає підтримка просвітницької діяльності, вплив освіти, наявність громадського діалогу, підтримка взаємодії громадянського суспільства і держави на партнерських засадах, створення умов для довготривалих спільних проєктів, а не лише кризового реагування і короткострокових варіантів вирішення гострих суспільних питань.

Трансформаційні процеси характерні для сучасного етапу функціонування громадянського суспільства в Україні. Діяльність громадянського суспільства на сучасному етапі не зводиться тільки до активних волонтерських ініціатив та благодійності. Перспективи діяльності громадянського суспільства можемо бачити у розвитку посиленні участі у досягненні основних цілей сталого розвитку та розвитку євроінтеграційних процесів.

Одним з численних прикладів пошуку нових можливостей взаємодії громадянського суспільства і держави за підтримки міжнародних організацій можемо навести проєкт «Партнерство для відновлення та сталого розвитку» (2026), що реалізується у межах програми «Єднання для громади» за фінансової підтримки Європейського Союзу[2]. Мета цього проєкту – посилення участі організацій громадянського суспільства у процесах європейської інтеграції через розвиток сталих партнерств із органами місцевого самоврядування у 25 територіальних громадах України Чернігівської, Сумської, Запорізької, Полтавської, Миколаївської, Дніпропетровської, Хмельницької, Одеської, Харківської, Херсонської, Вінницької, Київської, Львівської областей, які були відібрані на конкурсній основі. Проєкт передбачає інтенсивну навчальну та практичну роботу над підготовкою проєктів за стандартами ЄС; спільну роботу організацій громадянського суспільства та органів місцевого самоврядування над рішеннями для розвитку своїх громад; обмін досвідом та налагодження партнерств як в Україні, так і з Європейськими представниками для ознайомлення з кращими практиками і досвідом реалізації спільних проєктів, спрямованих на посилення участі інституцій громадянського суспільства для забезпечення стійкого розвитку громад. Такі форми співпраці активізують локальні громадські ініціативи, які у кризові часи і періоди політичної нестабільності, здебільшого перебувають у складних умовах, насамперед, через проблеми з фінансуванням, відсутністю належної підтримки з боку держави, загрозами

безпекового характеру, соціально-економічними ускладненнями, відсутністю належного рівня соціальної безпеки.

Перспективи громадянського суспільства проявляються у гнучкості та адаптивності його інституційної структури до умов політичної реальності, розширенні функціонального потенціалу, пошуку новітніх способів комунікації між інститутами громадянського суспільства, посиленні ролі недержавних інституцій у підтриманні інституційного балансу держави та суспільства, міжнародної співпраці та залучення міжнародних партнерів до спільних проєктів у розвитку недержавних громадських організацій в Україні. Перспектива розвитку українського громадянського суспільства в умовах воєнного стану на сьогодні виявляється у розширенні локальних громадських ініціатив, міжнародній підтримці проєктів розвитку територіальних громад, численних громадських організацій. Окрім того, представники громадського сектору на перспективу визначають і стратегічні завдання, а саме: зміцнення структури організацій, поліпшення їхньої стійкості; збільшення участі НГО у повоєнній відбудові країни в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Безрук, О. О., Денисенко, І. Д., Куц, Г. М. Громадянське суспільство та політична еліта в умовах нових викликів: комунікативний та безпековий виміри. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. №10.

URL:<https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/256>

2. Переможці відбору до проєкту «Партнерство Для відновлення сталого розвитку» URL: <https://hromady.org/ogoloshuyemo-25-gromadyaki-stanut-drajverami-yevropejskix-zmin-u-mezhax-proyektu-partnerstvodya-vidnovlennya-ta-stalogo-rozvitku/#> (дата звернення 07.05.2026 р.)

Максєв Дмитро Валерійович,
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1622-2670>

Науковий керівник: **Загородня Альона Сергіївна**, доктор філософії,
доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2741-1953>

ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Анотація. Досліджено сутність інформаційної політики держави в умовах становлення інформаційного суспільства. Проаналізовано основні напрями формування державної інформаційної політики, її роль у забезпеченні інформаційної безпеки, розвитку цифрових технологій та реалізації права громадян на доступ до інформації. Визначено, що ефективна інформаційна політика є необхідною умовою функціонування демократичної держави, розвитку цифрової економіки та інтеграції України у світовий інформаційний простір. Особливу увагу приділено сучасним викликам, пов'язаним із дезінформацією, кіберзагрозами та необхідністю удосконалення нормативно-правового регулювання інформаційної сфери.

Abstract. The essence of the state's information policy in the context of the formation of an information society is studied. The main directions of the formation of state information policy, its role in ensuring information security, the development of digital technologies and the implementation of citizens' right to access information are analyzed. It is determined that effective information policy is a necessary condition for the functioning of a democratic state, the development of the digital economy and the integration of Ukraine into the global information space. Special attention is paid to modern challenges associated with disinformation, cyber threats and the need to improve regulatory and legal regulation of the information sphere.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізацією суспільних процесів та трансформацією механізмів державного управління. Інформація перетворюється на один із ключових ресурсів суспільного розвитку, а ефективне управління інформаційною сферою стає важливим чинником забезпечення національної безпеки та стабільності держави. У цих умовах особливого значення набуває формування дієвої інформаційної політики, здатної забезпечити баланс між свободою інформації, захистом національних інтересів та розвитком цифрового середовища.

Проблематика інформаційної політики та розвитку інформаційного суспільства досліджувалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядають інформаційну політику як систему державних заходів, спрямованих на регулювання інформаційних процесів, забезпечення доступу до інформації та формування безпечного інформаційного простору. Водночас сучасні цифрові виклики потребують подальшого наукового осмислення механізмів реалізації інформаційної політики в умовах глобалізації.

Інформаційне суспільство характеризується високим рівнем розвитку інформаційних технологій, широким використанням цифрових ресурсів та зростанням ролі інформації у всіх сферах суспільного життя. В умовах цифрової трансформації держави інформаційна політика виступає одним із ключових механізмів забезпечення ефективної комунікації між державою та суспільством [1].

Інформаційна політика держави являє собою комплекс правових, організаційних, економічних та технологічних заходів, спрямованих на створення, поширення, захист і використання інформації [6]. Основними її завданнями є забезпечення права громадян на доступ до інформації, розвиток цифрової інфраструктури, підтримка інформаційної безпеки та протидія інформаційним загрозам [5].

Важливим елементом сучасної інформаційної політики є цифровізація державного управління. Впровадження електронного урядування, цифрових адміністративних послуг та електронної демократії сприяє підвищенню прозорості діяльності органів державної влади, зменшенню бюрократичних процедур та покращенню взаємодії між державою і громадянами [2].

Особливого значення інформаційна політика набуває в умовах гібридних загроз та інформаційних війн. Поширення дезінформації, маніпулятивного контенту та кіберзлочинності становить серйозну небезпеку для державного суверенітету та суспільної стабільності [3]. У зв'язку з цим держава повинна забезпечувати ефективний захист інформаційного простору, розвивати механізми кібербезпеки та підвищувати рівень медіаграмотності населення.

Для України питання формування ефективної інформаційної політики є особливо актуальним у контексті європейської інтеграції та забезпечення національної безпеки [7]. Адаптація національного законодавства до європейських стандартів у сфері цифрових технологій та захисту інформації сприятиме розвитку сучасного інформаційного суспільства та зміцненню міжнародного співробітництва.

Отже, інформаційна політика є важливою складовою розвитку інформаційного суспільства та невід'ємним елементом сучасного державного управління. Її ефективна реалізація забезпечує розвиток цифрової інфраструктури, захист інформаційного простору, доступ громадян до інформації та підвищення рівня інформаційної безпеки держави. В умовах глобалізації та цифрової трансформації інформаційна політика повинна орієнтуватися на поєднання демократичних принципів, інноваційного розвитку та захисту національних інтересів.

Список використаних джерел:

1. Bell D. The Comin go fPost-Industrial Society. NewYork : Basic Books, 1973. URL: <https://archive.org/details/comingofpostindu00bell> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Oxford: Blackwell Publishing, 2010. URL: <https://archive.org/details/informationagee0001cast> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Geneva Declaration of Principles // World Summit on the Information Society. URL: <https://www.itu.int/net/wsis/docs/geneva/official/dop.html> (dateofaccess: 24.04.2026).
4. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 29.04.2026).

5. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 29.04.2026).

6. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 08.05.2026).

7. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 24.05.2026).

Приходько В'ячеслав,

здобувач вищої освіти ступеня магістр, група ФН 1/25 МЗ,
Київський університет інтелектуальної власності та права

Торак Іван,

здобувач вищої освіти ступеня бакалавр, група ФН 1/25 БД,
Київський університет інтелектуальної власності та права

Химорода Дарина,

здобувач вищої освіти ступеня бакалавр, група ОП 1/25 БД,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,

Київський університет інтелектуальної власності та права

Науковий керівник: Дяченко Валентин, кандидат економічних наук,
доцент кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки,

Київський університет інтелектуальної власності та права

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0055-9256>

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЗБАЛАНСОВАНОГО ДЕРЖАВНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап суспільно-економічного розвитку характеризується високим рівнем невизначеності та швидкою зміною суспільно-політичних орієнтирів. У таких умовах діджиталізація перестає бути просто технічним оновленням, перетворюючись на стратегічний чинник збалансованого розвитку. Найбільш відчутно цей процес проявляється у фінансовому секторі економіки – банківській справі та страхуванні.

Сучасна трансформація банківського сектору полягає у переході від моделі надання відокремлених фінансових послуг до розбудови всеохопних цифрових екосистем, які, інтегруючи банківські продукти із нефінансовими сервісами, страховими інструментами та державними платформами, формують уніфікований простір задоволення комплексних потреб клієнта та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави. Діджиталізація банків (необанкінг, мобільний банкінг) кардинально змінює взаємодію між державою, бізнесом та громадянами через фінансову інклюзію, прозорість фінансових потоків та інтенсифікацію процесів фінансової діяльності (табл. 1).

Базовою передумовою підвищення ефективності та модернізації традиційної моделі страхування є використання InsurTech (англ. *Insurance Technology*) – технологічних інновацій – підгалузі ширшого поняття FinTech (англ. *Financial Technology*), що фокусується саме на страховому ринку. Інтеграція інструментів InsurTech сприяє модернізації страхового ринку через оптимізацію операційних процесів та впровадження персоналізованих підходів до обслуговування клієнтів.

Таблиця 1. Роль діджиталізації у збалансованому державному розвитку

<i>Напрямок</i>	<i>Характеристика</i>
Фінансова інклюзія	Цифрові платформи забезпечують доступ до фінансових ресурсів навіть з віддалених регіонів, що сприяє рівномірному регіональному розвитку [1].
Прозорість фінансових потоків	Використання технологій Big Data та блокчейну дозволяє ефективно моніторити транзакції, знижуючи рівень тіньової економіки та корупційних ризиків.
Інтенсифікація процесів фінансової діяльності	Швидкий доступ до фінансових ресурсів для малого та середнього бізнесу стає драйвером економічного зростання.

Фундаментальний технологічний базис InsurTech охоплює інтегровану сукупність інноваційних інструментів, зокрема великі дані (*англ. Big Data*), штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та блокчейн (табл.2) упровадження яких дозволяє оптимізувати андеррайтинг, автоматизувати врегулювання страхових випадків та забезпечити високу точність предиктивної аналітики ризиків.

Таблиця 2. Основні складові та технології InsurTech

<i>Складник</i>	<i>Опис</i>
Великі дані (Big Data) та ІІІ	Дозволяють страховикам точніше оцінювати ризики. Наприклад, аналіз поведінки водія через мобільний додаток допомагає розрахувати індивідуальну вартість КАСКО.
Інтернет речей (IoT)	Датчики в розумних будинках (захист від протікання води) або телематика в авто допомагають запобігати страховим випадкам, а не лише виплачувати за них.
Блокчейн	Використовується для створення смарт-контрактів, де виплата може відбуватися автоматично (наприклад, при затримці авіарейсу), без участі менеджера.
Мобільні платформи	Оформлення поліса за кілька хвилин та дистанційне врегулювання збитків (фото пошкодженого авто через додаток).

Цифровізація страхових послуг у форматі InsurTech формує механізм соціальної довіри, адже інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) для превентивного управління ризиками в реальному часі сприяє збереженню державних і приватних ресурсів, а впровадження параметричних продуктів із автоматизованими виплатами зміцнює суспільну довіру до фінансових інститутів, створюючи фундаментальні передумови для довгострокової суспільно-політичної та соціально-економічної стабільності держави.

Упровадження технологій InsurTech виступає стратегічним інструментом збалансованого державного розвитку, формуючи макроекономічну стабільність через механізми оперативного відновлення бізнесу та агросектору після форс-мажорних обставин на

основі супутникового моніторингу, мінімізує корупційні ризики [2, с. 193] та шахрайство шляхом повної цифровізації страхових реєстрів, а також підвищує точність державного прогнозування бюджетних видатків у відповідь на глобальні соціальні та екологічні виклики.

Використання FinTech сприяє інтенсифікації процесів надання банківських послуг, автоматизації платежів та здійснення фінансового моніторингу (табл. 3):

Таблиця 3. Вплив FinTech на збалансований державний розвиток

<i>Складова</i>	<i>Опис</i>
Демократизацію фінансів	Доступ до банківських послуг отримують верстви населення, які раніше були відрізані від фінансової системи (наприклад, через відсутність банків у селі).
Швидкість руху капіталу	Автоматизація платежів пришвидшує обіг грошей в економіці, що безпосередньо впливає на темпи росту ВВП.
Фінансовий моніторинг	Цифрові сліди кожної транзакції полегшують боротьбу з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму, що є критичним для національної безпеки.
Стійкість системи	Навіть під час кризи фізичного руйнування інфраструктури (що наразі надзвичайно актуальним), цифрова фінансова система продовжує працювати.

Інтеграція фінансового моніторингу та digital-маркетингу [3, с. 247] дозволяє створювати безпечні цифрові екосистеми, де аналіз великих даних (*англ. Big Data*) одночасно забезпечує прозорість транзакцій для запобігання фінансовим правопорушенням та формування високоточних персоналізованих пропозицій, що підвищує довіру клієнтів і сприяє стабільному розвитку фінансових інституцій. Ключові напрями розвитку FinTech охоплюють багатовекторну трансформацію фінансового ландшафту, що реалізується через розбудову систем миттєвих платежів і мобільних гаманців, функціонування високотехнологічних необанків без фізичної інфраструктури, розвиток децентралізованих платформ

прямого кредитування (P2P), автоматизацію управління інвестиційними активами за допомогою робо-едвайзингу, а також інтеграцію технології блокчейн для гарантування безпеки та прозорості транзакцій у межах сучасних цифрових екосистем.

Комплексна діджиталізація банківської та страхової сфер, реалізована через синергію FinTech та InsurTech рішень, постає фундаментальним драйвером збалансованого державного розвитку, оскільки модернізує фінансову інфраструктуру, забезпечує високу прозорість економічних процесів, соціальну інклюзивність та інституційну стійкість держави в умовах сучасних глобальних трансформацій. Досягнення збалансованого державного розвитку потребує не лише технологічного імпорту, а й розробки комплексної регуляторної бази, здатної нівелювати ризики кіберзагроз, цифрової нерівності та гармонізувати інтереси стейкхолдерів – держави, фінансових інституцій та громадян на засадах інноваційності та безпеки. Розвиток цифрових технологій у банківській і страховій сферах формує основу для збалансованого державного розвитку через оптимізацію фінансових процесів, підвищення довіри до інституцій, посилення захисту споживачів та стимулювання сталого економічного зростання. Стратегічне інвестування в цифрову інфраструктуру фінансового сектору є пріоритетним інструментом зміцнення суб'єктності держави на світовій арені та забезпечення її ендегенної соціально-економічної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Radynskyi, S., Ratynskiy, V., Lobodina, Z., Shpylyk, S., Pohrishchuk, H., Dobizha, N., Bei, S., Diachenko, N., Diachenko, V., Piniak, I. (2024). Devising investment strategies as a source of financial support to the development of territorial communities in the era of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (132)), 38–47. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.316235>.
2. Diachenko V. (2024). Considering Risks When Using Information Technology. *Економічний вісник Донбасу*, № 4 (78), С. 190-193. URL: <https://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/548/549>.
3. Дяченко В.С., Дяченко Н.П. (2024). Публічний digital-маркетинг як елемент державної інформаційної політики. *Наукові перспективи*. №2(44).С.245-254.DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-245-254](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-245-254).

Приходько Сергій Миколайович,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри політології, історії і філософії,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9755-5368>

СУЧАСНА ДЕМОКРАТІЯ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В ПЕРІОД ПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасний стан розвитку демократії безпосереднім чином пов'язаний з процесами трансформаційних переходів від недемократичних режимів до демократичних. Процеси політичних трансформацій мають складну системну природу, оскільки вони зумовлюють зміни не лише в інституційно-організаційних формах політики, а й в її процесуальних та ціннісно-нормативних вимірах. Тривалий час у політичній науці домінував так званий лінійний підхід, заснований на телеологічному розумінні історичного розвитку. Згідно з цією інтерпретацією, трансформація розглядалася як закономірний, прогресивний перехід від авторитарних структур до демократичних моделей.

У найбільш репрезентативному форматі цей напрям був представлений у праці американського політолога Френсіса Фукуями «Кінець історії?», опублікованої у 1989 році. Згідно викладеної в ній концепції ліберальна демократія проголошувалася остаточним підсумком еволюції людства в усіх сферах його життєдіяльності. «Те, свідками чого миє – це не просто завершення холодної війни чи певного етапу післявоєнної історії, а кінець історії як такої, тобто, кінцевий пункт ідеологічної еволюції людства і універсалізація західної ліберальної демократії як остаточної форми людського правління» [3, с. 5]. Такий оптимістичний підхід був побудований на сприятливому загальносвітовому контексті кінця XX століття, зокрема, припинення стану холодної війни, масштабні процеси демократизації в постсоціалістичному таборі. Це створювало ілюзію безальтернативності цього вектору розвитку для всіх народів світу. Тобто, достатньо їм прийняти принципи та цінності ліберальної демократії, то зникнуть будь які підстави для міжнародних та внутрішніх конфліктів.

Протягом 1990-х років у межах політичної транзитології домінував лінійно-стадіальний підхід. Оптимістичні очікування щодо

результатів трансформаційних перетворень у посттоталітарних країнах базувалася на комплексному аналізі тогочасного геополітичного та внутрішньополітичного контексту. Наукове обґрунтування прогнозів щодо підсумків трансформацій базувалася на таких підставах. Насамперед це ендегенний характер змін. Трансформаційні процеси відбувалися головним чином внаслідок внутрішніх системних чинників та кризи легітимності попередніх тоталітарних та авторитарних режимів, а не в результаті зовнішніх військових поразок. Що стосується кількісного фактору, то процеси трансформацій мали досить масштабний характер. Демократичний транзит набув глобального характеру, охопивши значну кількість держав, зокрема, тих, які належали до так званого соціалістичного табору, що дало підстави інтерпретувати ці процеси як універсальну тенденцію. Зрештою окремо слід відзначити сприятливий міжнародний контекст. Він базувався на тому, що геополітична кон'юнктура характеризувалася деескалацією міжнародної напруженості, завершенням епохи біполярного протистояння та суттєвим зменшенням загрози глобального збройного конфлікту.

Але вже на межі століть почав визрівати, а згодом набув конкретних практичних форм стан політичної турбулентності саме в країнах перехідного типу. В його основі лежить швидкий, хаотичний та непередбачуваний перебіг подій, коли старі правила гри перестають працювати, а прогнозувати навіть найближче майбутнє стає фактично неможливо. Вказані процеси включають сукупність криз у різних сферах. Передусім це криза демократичних інститутів. Навіть у стабільних демократіях спостерігається «хитання». Політичні сили стають дедалі радикальнішими, компроміс сприймається як слабкість, а суспільство розколюється на ворожі табори (поляризація). В сучасних умовах всі політичні події та їх наслідки набувають гіпертрофованих форм внаслідок значного зростання ролі інформаційно-технологічних факторів. Штучний інтелект та соціальні мережі прискорили поширення інформації. Тепер фейк може спричинити протести або обвал ринку за лічені години. Влада просто не встигає реагувати на таку швидкість подій. Будь які події сприймаються не безпосередньо, а крізь призму їх інформаційних інтерпретацій. Суспільство не завжди готове адекватно сприйняти та зрозуміти їхню природу.

Серед інших сутнісних характеристик явища політичної

турбулентності слід назвати такі. Навіть найбільш незначна подія (з точки зору суспільної значущості), але розповсюджена через соціальні мережі може викликати значні наслідки, наприклад, відставку уряду. Влада поступово втрачає монопольну здатність щодо управління процесами через вплив транснаціональних корпорацій, хакерів та активістів. Такі події поступово набувають перманентних форм. Їх ніхто не може передбачити, але вони радикально змінюють усе.

Одним із проявів стану турбулентності слід визначити появу феноменів «сірої зони» та гібридних режимів. Досвід 1990-х років продемонстрував різноспрямованість та багатоваріантність трансформаційних процесів. Замість лінійної консолідації демократії, значна частина держав опинилася в «сірій зоні» транзиту. Організація FreedomHouse класифікувала такі системи як «частково вільні», де за формальної наявності демократичних інститутів (вибори, багатопартійність) реальні політичні відносини залишаються недемократичними. В основу визначення цього типу держав були покладені критерії стану політичних прав і громадянських свобод, рівня конкурентності виборів і наявності незалежних судів і медіа [2]. Гібридні режими включають елементи демократії та авторитаризму. Їх певним різновидом є режим електоральної демократії, в якій наявність загалом демократичних виборчих процедур поєднується із масштабним використанням адміністративного ресурсу та обмеженні прав опозиції.

Ще однією тенденцією трансформаційних змін слід назвати їхню регресивну динаміку та антидемократичні «відкати» (Backsliding). Особливий науковий інтерес викликає феномен демократичного регресу, що став помітним у 2000-х роках, зокрема в країнах Вишеградської групи. На відміну від історичних аналогів минулого століття, сучасні «авторитарні розвороти» зумовлені не зовнішньою агресією, а внутрішніми чинниками – діяльністю правлячих еліт, які легітимно прийшли до влади.

Вказані тенденції ґрунтуються на таких засадах. В сучасних умовах чітко спостерігається явище кризи національної ідентичності: Глобалізація та інтенсифікація міграційних потоків спричиняють «розмивання» традиційних соціокультурних кордонів, що провокує запит суспільства на повернення до етнічної гомогенності та звичних форм національної ідентичності. Інший аспект сучасного життя також певним чином зумовлюється процесами глобалізації, які мають

наслідком соціально-економічну дестабілізацію. Це явище пов'язане з втратою державою спроможності надавати соціальні гарантії. Пов'язана з цим системна корупція підриває довіру до традиційних політичних інститутів. На цьому фоні активно розвивається популістська мобілізація. Правопопулістські та лівопопулістські сили використовують ідеологічні стереотипи та історичну пам'ять для залучення електорату, не пропонуючи при цьому конструктивних програм розв'язання проблем.

Саме ці політичні сили тяжіють до узурпації влади в умовах демократичного фасаду. Усвідомлюючи обмеженість свого конструктивного ресурсу, вони всіляко намагаються інституціоналізувати свій вплив, використовуючи саме нормативно-правовим шляхом. Його головними інструментами є деформація судової гілки влади шляхом призначення лояльних кадрів на ключові посади для забезпечення юридичного імунітету. Досить ефективним засобом збереження легітимності свого статусу і політики загалом є здійснення інформаційного протекціонізму на основі встановлення контролю над мас-медіа та обмеження свободи слова під приводом «захисту національних інтересів».

Не можна категорично стверджувати, що вказані тенденції беззастережно свідчать про фатальну системну кризу демократії, проте вони вказують на суттєву ерозію традиційних інститутів. Посилення популізму та інституційний регрес сьогодні є викликом не лише для транзитних суспільств, а й для країн із розвинутою демократичною культурою. Водночас слід відзначити, що сучасний стан турбулентності, крім відображення кризових тенденцій, водночас є пошуком нових засад розвитку людства.

Список використаних джерел:

1. Carothers T., Hartnett B. Misunderstanding Democratic Backsliding. *Journal of Democracy*. 2024. Vol.35. № 3. Pp. 24-37.
2. Freedom House. Countries and Territories. URL: <https://freedomhouse.org/country/scores> (дата звернення 06.05.2026).
3. Fukuyama F. The End of History? *The National Interest*, 1989. №16. Pp. 3-18.

Савич Віта Олексіївна,
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри
міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5262-5833>

ТОЛЕРАНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК КОНСОЛІДАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Актуальність вивчення феномену толерантності зумовлена характерним для сучасності процесом наростання дезінтеграції, що спостерігається у тенденціях розвитку світової економіки і політики, у протистоянні світових воєнних блоків, ідеологізації, виникненні глобальних проблем. Звідси дедалі значущим стає завдання пошуку шляхів і засобів входження в новий європейський та загальносвітовий етнополітичний простір. «Ми всі прагнемо безпеки й волею свободи, – слушно наголошує англійський філософ В. Нейган, – та чи здатні ми навчатися культурної, психологічної толерантності та інституціоналізувати її так, щоб забезпечити ці блага для "інших", чужих, тих, кого не включаємо до «ми»?» [1, с. 13].

В кінці ХХ століття в економічно розвинутих країнах відбулося помітне зміцнення толерантних поведінки населення. Цьому сприяло економічне зростання. Але для країн, економіка яких знаходиться на шляху розвитку, таких як Україна, розвиток толерантної політичної культури повільний, враховуючи вплив політичних та соціальних потрясінь. Загалом світова турбулентність не вирішує соціальні проблеми, а отже, і не стимулює культуру толерантності ні в розвинених державах, ні в тих, що розвиваються. Зростання соціальної неприязні та відчуження заважає поширенню толерантності. Вирішення даної проблеми з метою консолідації українського суспільства можливе через комунікацію, співпрацю та передачу суспільно-політичних цінностей.

Запорукою досягнення в українському суспільстві толерантних відносин є створення сприятливого національного середовища, яке визнає спільність історичного розвитку, особливості менталітету, національної свідомості, традиції, звичаї, особливості мови, тобто критеріїв збереження національної самобутності і самодостатності

окремого народу для його національної самоідентифікації. Досягнути дану мету можливо завдяки вирішенню таких завдань: формування негативного відношення до насилля і агресії в будь-якому вигляді, профілактика тероризму, екстремізму в суспільстві, виховання поваги до себе та інших людей, їхньої культури, розвиток здатності до міжнаціональної та міжрелігійної взаємодії, толерантного спілкування, вміння визначати межі толерантності, гуманізація і демократизація існуючих в суспільстві взаємовідносин, модернізація системи виховання. Визначити межі толерантності достатньо важко, враховуючи, що політичні діячі завжди виправдовують свої дії інтересами народу. Відтак, свідомість народу і є тим механізмом, що встановлює межу єдності і терпимості, а поза нею – протест.

Висновки. Національна політика повинна підтримувати і захищати ті цінності і зразки поведінки, які відповідають корінним інтересам. Дане питання розглядається в різних резолюціях міжнародних організацій. Створення гармонійних політичних відносин є важливим процесом на тлі великої кількості конфліктів, в основі яких міжетнічні протистояння як між різними державами, так і внутрішні. Світова практика свідчить, що лише реальна рівність в правах, суверенність, демократизм, співпраця і взаємодопомога, враховуючи національні особливості, будуть сприяти встановлення нового типу відносин.

Отже, у час глобалізаційних процесів, інтенсивного розвитку інформаційно-комунікативних технологій вирішення проблеми толерантних відносин переходить на міжнародний рівень. Актуалізувалося також питання про вплив інформації на свідомість людини, як індивідуальну, так і суспільну, а крім того, формування її персональної картини світу, її індивідуального світогляду в дусі толерантності. Глобалізація породжує нерівність між громадянами різних держав та суспільну поляризацію всередині країн, постає потреба обґрунтування існування різних форм толерантності в період глобалізації. Лише на основі толерантності можна побудувати планетарну етику спільної відповідальності, яка буде універсалістською, такою, що не обмежується лише піклуванням про добробут сучасників, а також включатиме в себе відповідальність перед прийдешніми поколіннями. В зв'язку з цим з'являється можливість інтерпретації толерантності залежно від глобального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Нейган В. Толерантність та міжнародний правопорядок. *Політична думка*. 1995. № 2-3. С. 4-13.

Сачалко Юлія Миколаївна,

викладач циклової комісії загальноосвітніх дисциплін,
головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції
Головного управління Держпродспоживслужби в м. Києві
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2539-7636>

Катерина Пасіка,

здобувач передвищої освіти Фахового коледжу «Освіта»

Дарія Овчарук,

здобувач передвищої освіти Фахового коледжу «Освіта»

Лілія Мацюта,

здобувач передвищої освіти Фахового коледжу «Освіта»

Роман Земляний,

здобувач передвищої освіти Фахового коледжу «Освіта»

ОСВІЧЕНА МОЛОДЬ – ОСВІЧЕНА Україна

Сьогодні вислів «знання – це сила» набуває для України стратегічного значення. У світі, де технології змінюються щодня, саме рівень інтелекту нації визначає її місце на світовій арені та здатність захистити власну свободу. Молодь – це не просто майбутнє, це активний ресурс, який уже сьогодні формує новий образ нашої держави. Тому теза «освічена молодь – освічена Україна» є не просто лозунгом, а формулою нашого виживання та процвітання.

Як казав видатний український філософ Григорій Сковорода: «Знання без душі – то меч в руках божевільного». Для сучасної України освіта – це не лише диплом, а насамперед критичне мислення та здатність відрізнити правду від маніпуляцій. Освічена молодь – це інтелектуальний капітал країни. Тільки висококласні інженери, архітектори, медики та програмісти зможуть здійснити той технологічний стрибок, якого потребує Україна для післявоєнної відбудови.

Освіта – це передусім щеплення від корупції та застарілих стереотипів. На жаль, сьогодні кількість «куплених» дипломів часом перевищує кількість тих, що здобуті реальними знаннями. Корупція стала повсюдною: від дитячого садочка та лікарні до вищої школи. У

таких умовах виникає логічне питання: як молодій людині залишатися доброчесною, якщо вона бачить корупцію як основу життя? Проте саме нове покоління має принести в бізнес та державні структури європейські цінності й академічну доброчесність.

Крім того, освіта сьогодні не має фінішної прямої. Концепція Life-longlearning (навчання протягом життя) має стати нормою. Країна стає освіченою тоді, коли кожен громадянин – від студента до фахівця – прагне самовдосконалення, вивчає мови, опановує цифрову грамотність та цікавиться світовими інноваціями.

Проте ми маємо бути реалістами: на шляху до формування освіченої нації стоїть низка системних проблем, які ми щоденно спостерігаємо в роботі зі студентами. Це питання, які вже неможливо ігнорувати, і молодь готова до їх відкритого обговорення на загальнодержавному Аналізуючи реальний стан справ, неможливо оминати виклики, які озвучують самі студенти.

Одним з важливих питань є дистанційне навчання в Україні, так як сьогодні – це не просто тимчасовий захід у відповідь на пандемію чи війну. Саме дистанційна форма забезпечила безперервність навчання для мільйонів громадян. Стаття 9 Закону України «Про освіту» [2, ст. 9] прямо визнає таку форму легітимною, що дозволило нам зберегти інституційну сталість навіть попри руйнування фізичної інфраструктури. Дистанційна форма навчання надає студенту можливість ефективно керувати власним часом, поєднувати теоретичну підготовку з практичною діяльністю (роботою), а також забезпечує інклюзивність – доступ до знань незалежно від географічного розташування. Це має критичне значення для соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб, дозволяючи їм залишатися в українському освітньому просторі. Найгострішою проблемою є підготовка фахівців у галузях, де професійна діяльність нерозривно пов'язана з високим рівнем персональної відповідальності. Насамперед це стосується медичної освіти. Професія лікаря вимагає здатності діяти в умовах високої невизначеності, де когнітивні знання мають бути підкріплені мануальними навичками та клінічним мисленням. У цьому контексті помилка має найвищу ціну – ціну людського життя.

Другим системним викликом є технологічна нерівність. Попри активне впровадження державних ініціатив із цифровізації, ми змушені констатувати наявність значного розриву в можливостях

студентів.

Третім, не менш складним аспектом, є ерозія академічної доброчесності. У дистанційному форматі процедури контролю знань об'єктивно ускладнюються, що створює передумови для формального підходу до навчання. Хоча наше законодавство чітко визначає принципи академічної доброчесності як обов'язкову норму, їх практична реалізація в онлайн-середовищі залишається серйозним викликом.

Отже, дистанційне навчання в Україні є інструментом із подвійною природою. Воно забезпечує безперервність освіти та розширює доступ до знань, але водночас загострює питання якості підготовки, особливо у критично важливих професіях. Раціональна стратегія полягає не в абсолютизації цієї форми, а в її розумному поєднанні з очним навчанням.

Окремої уваги заслуговує питання інтеграції Штучного Інтелекту (далі – ШІ) в освітній процес. ШІ підвищує ефективність навчання, персоналізуючи пояснення та допомагаючи знаходити прогалини у знаннях. Водночас його активне використання може знижувати рівень критичного мислення і самостійності, адже студенти отримують готові відповіді замість самостійного аналізу. Це дає короткострокову перевагу, але може послаблювати розвиток аналітичних навичок у майбутньому. Цю тезу частково ілюструє експеримент, проведений у 2023 році в Університеті Пенсильванії, де брали участь майже тисяча учнів. Вони були поділені на три групи: перша працювала з ChatGPT, друга отримувала лише підказки, третя навчалася самостійно. Під час виконання математичних завдань учні з повним доступом до ШІ показали результат на 48% кращий, а група з підказками – на 127% кращий за тих, хто навчався самостійно. Однак під час перевірки засвоєння матеріалу перша група продемонструвала гірші результати, ніж інші: на 17% нижчі за контрольну групу. Дослід також показав, що використана модель ШІ мала похибки у відповідях (близько 8% неправильних відповідей і до 42% помилок у покрокових рішеннях). Хоча це дослідження є обмеженим, воно ставить під сумнів довгостроковий вплив ШІ на глибину навчання і розвиток самостійного мислення.

ШІ не має бути ворогом. Це чудовий інструмент для якісного розвитку, якщо використовувати його як інтелектуального помічника, а не повністю замінити у вирішенні всіх задач.

У сучасних умовах питання психологічної стійкості набуває особливої актуальності. Постійні загрози та порушення режиму сну негативно впливають на психоемоційний стан, особливо молоді. Завданням суспільства є підтримка балансу між фізичним здоров'ям і ментальною стійкістю, що також підтверджується актуальністю цієї проблеми серед молоді. Психологічна стійкість молоді є важливою умовою розвитку сучасної України, оскільки вона визначає здатність людини адаптуватися до викликів, зберігати внутрішню рівновагу та приймати обґрунтовані рішення. Вона впливає не лише на особисте благополуччя, а й на соціальну поведінку. Згідно з дослідженнями Transparency International, толерантність до протиправних дій залежить не лише від економіки, а й від внутрішніх цінностей людини. Ті, хто має розвинену психологічну стійкість, значно рідше піддаються спокусам чи зовнішньому тиску. OECD [7] також підтверджує: соціально-емоційні навички – самоконтроль, емпатія та відповідальність – є фундаментом для прийняття етичних рішень. Саме підтримувальне середовище (сім'я, школа, соціум) допомагає молоді розвивати саморефлексію та критичне мислення. Зрештою, психологічна стійкість – це той запобіжник, який допомагає не «переступити межу» у моменти складного життєвого вибору. Розвиток психологічної стійкості молоді через освіту сприяє формуванню відповідального покоління, здатного протидіяти корупції та будувати прозоре суспільство.

Шлях до освіченості тернистий, і кожен із нас колись був студентом. Сьогодні я дивлюся на навчання очима викладача, але в думках часто повертаюся до своїх студентських років, згадуючи ту особливу жагу до знань. Проте світ змінюється, а разом із ним – і молодь. Постають нові виклики, зокрема питання мотивації та бажання вчитися. Регулярно постає питання про те, що спонукає або, навпаки, заважає сучасному студенту опановувати професію: Часто людина у свої 30 років нарешті розуміє та каже «чому мені так це у школі не пояснювали?» Можливо і пояснювали, але зрілість особистості та поточні інтереси вели в іншому напрямку. Недарма, згідно концепції Льва Виготського дитину найбільше захоплюють завдання з її «зони найближчого розвитку». Досвідчені педагоги підкреслюють, що ефективне навчання ґрунтується на балансі: надто легкі завдання викликають нудьгу, а надто складні – відчуття нездоланності. Успіх полягає у знаходженні «золотої середини», що

забезпечує мотивацію та індивідуальний підхід навіть у великих класах.

Питань, які хочуть обговорити студенти, вистачило б на цілу книгу. Молодь – це справжні генератори ідей. Через свій юнацький максималізм вони бачать світ інакше, аніж дорослі, що вже пройшли власні «поля битв». Освіта молоді – це фундамент, на якому тримається національна безпека, економіка та культура. Тільки через розвиток інтелекту ми зможемо не лише відновити те, що було втрачено, а й створити Україну нового зразка – прогресивну, вільну та конкурентоспроможну у всьому світі.

Пам'ятаймо: Україна починається з кожного з нас, а її успіх – з нашого бажання вчитися.

Список використаних джерел:

1. World Bank. Combating Corruption [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/combating-corruption> (редакція від 01.01.2026; дата звернення: 07.05.2026).

2. Про освіту : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 07.05.2026).

3. Нова українська школа. Соціально-емоційні навички як запорука успішності – дослідження з доказової педагогіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nus.org.ua/2024/11/24/sotsialno-emotsijni-navychky-yak-zaporuka-uspishnosti-doslidzhennya-z-dokazovoyi-pedagogiky/> (дата звернення: 07.05.2026).

4. Transparency International Ukraine. Corruption Perceptions Index 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ti-ukraine.org/en/research/corruption-perceptions-index-2024/> (дата звернення: 07.05.2026).

5. Gazeta.ua. Як штучний інтелект впливає на навчання школярів: дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gazeta.ua/articles/science-life/ak-shtuchnij-intelekt-vplivaye-na-navchannya-shkolyariv-doslidzhennya/1193549> (дата звернення: 07.05.2026).

6. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата

звернення: 07.05.2026).

7. OECD. Survey on Social and Emotional Skills (SSES) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/education/ceri/social-emotional-skills-study/> (дата звернення: 07.05.2026).

Сачалко Юлія Миколаївна,

викладач циклової комісії загальноосвітніх дисциплін,
головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції

Головного управління Держпродспоживслужби в м. Києві

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2539-7636>

Яценко Нікіта,

здобувач передвищої освіти Фахового коледжу «Освіта»

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ІМУНІТЕТ: ЯК ЗМІНИТИ МЕНТАЛІТЕТ, ЩОБ ЗБЕРЕГТИ ДЕРЖАВУ

Україна може розвиватися в багатьох напрямках, але доки в країні пануватиме корупція таких масштабів, говорити про прогрес буде абсурдним. У ЗМІ ми постійно спостерігаємо факти виявлення корупційних схем, причетність державних службовців та їхню абсолютну безкарність. Проблема значно глибша: ми перебуваємо в корумпованому середовищі, яке оточує нас усюди – від дитячого садка до державних закупівель. Постає логічне запитання: чому дітей так мало навчають антикорупційному законодавству? Чому суспільство не виховує в них антикорупційний менталітет та абсолютне неприйняття цих процесів?

Як викладач та фахівець з антикорупційної діяльності, у межах своєї дисципліни я намагаюся донести до студентів основи доброчесності. Під час таких занять молодь активно дискутує та ділиться проблемами, які бачить на власні очі.

Для того щоб докорінно змінити ситуацію, насамперед необхідно трансформувати підхід до вивчення антикорупційного законодавства та виховання доброчесності у дітей. Саме вони є тим поколінням, яке в майбутньому формуватиме нові державні інституції та ціннісні орієнтири суспільства. Ми разом бачимо такі ключові зміни, які можуть допомогти:

- Невідворотність та жорсткість покарання: впровадження

суворих санкцій за корупційні злочини, особливо у військово-політичній сфері, має стати превентивним заходом. Це слугуватиме дієвою «наукою» для тих, хто через власні меркантильні цілі ставить під загрозу національну безпеку. Суспільство має побачити реальні вироки, а не можливість відкупитися від правосуддя.

- Системна освіта (курс «Антикорупційне навчання»): важливо впровадити обов'язкову дисципліну ще на рівні середньої школи. Поверхневого ознайомлення з азами недостатньо. Багаторічне, поглиблене вивчення механізмів запобігання корупції допоможе сформувати в молоді стійкий імунітет до протиправних дій та розвинути навички критичного аналізу корупційних ризиків.

- Формування менталітету нульової толерантності: метою освіти має бути не просто знання закону, а виховання абсолютної зневаги до корупції як явища. Тільки коли корупція стане соціально неприйнятною та ганебною на рівні менталітету кожного громадянина, ми зможемо побудувати справжню правову державу.

Процес очищення країни має бути комплексним: від академічної доброчесності в університетських аудиторіях до прозорості у вищих ешелонах влади. Тільки поєднуючи жорсткий контроль із якісним вихованням нового покоління, ми зможемо гарантувати, що «чесно зароблені» мільйони у звітах нарешті перетворюються на реальні аптечки, дрони та гідне забезпечення для наших захисників.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 22.05.2024).

2. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 22.05.2024).

3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 22.05.2024).

4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 22.05.2024).

5. Про затвердження переліків та стандартів медичного забезпечення Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 15.01.2018 № 12. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 22.05.2024).

6. Про затвердження Порядку дотримання академічної

добросесності працівниками закладів освіти : Наказ МОН України від 23.05.2019. URL: mon.gov.ua (дата звернення: 22.05.2024).

Тітков Денис Ігорович,
аспірант кафедри галузевого права та загальноправових
дисциплін, Інститут права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4688-9495>

ДО ПИТАННЯ ПРО ФУНКЦІЇ НЕРУХОМОСТІ: НАУКОВО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Відповідно до ст. 181 Цивільного кодексу України, нерухомим майном є земельні ділянки, а також об'єкти, що нерозривно пов'язані з землею, тобто такі, які не можуть бути переміщені без втрати їхньої цільової функції. Це визначення підкреслює дві ключові характеристики нерухомості: фізичну нерухомість і функціональну прив'язаність до землі.

Об'єктами нерухомості є житлова нерухомість (приватні будинки, квартири, житлові комплекси), нежитлова нерухомість (офісні приміщення, комерційні об'єкти, склади), земельні ділянки (будівельні та сільськогосподарські), об'єкти незавершеного будівництва.

Регулювання правовідносин, пов'язаних із нерухомим майном, базується на низці правових актів за їхньою імперативною силою:

Конституція України – основний закон, який закріплює право власності як невід'ємне право людини (ст. 41).

Цивільний кодекс України – основний нормативно-правовий акт, що регулює відносини власності, купівлі-продажу, оренди та інших угод із нерухомістю (зокрема, ст. ст. 181–187).

Житловий кодекс України – визначає основи правового регулювання користування житловими приміщеннями та їх збереження, однак треба брати до уваги, що цей Кодекс втратив чинність крім статей 31-42, 43-46, 47-49, 51-53, 57-60, 71, 72, 127-132-2 на підставі Закону № 4751-IX від 13.01.2026.

Основні закони України: Закон України “Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень” –

регулює процедури реєстрації прав власності, Закон України “Про оренду землі” – встановлює порядок укладення та виконання договорів оренди земельних ділянок, Закон України “Про іпотеку” – регулює механізми забезпечення виконання зобов’язань через заставу нерухомого майна.

Підзаконні акти: постанови Кабінету Міністрів України, які деталізують механізми виконання законів, наприклад, процедури державної реєстрації.

Судові рішення: акти Верховного Суду, що забезпечують однакове застосування законодавства, зокрема, визнання прав власності на нерухомість чи вирішення спорів, пов’язаних із землею чи будівництвом.

Нерухомість є важливим ресурсом, який виконує ключові функції на індивідуальному, державному та соціальному рівнях.

Так, на індивідуальному рівні

Нерухомість відіграє важливу роль у житті людини, забезпечуючи базові потреби у комфорті, безпеці та приватному просторі. Водночас нерухомість слугує надійним інструментом збереження капіталу, особливо під час економічної нестабільності, наприклад, купівля квартири для здачі в оренду може стати джерелом стабільного доходу. Крім того, оренда житлових або комерційних приміщень приносить власникам пасивний дохід і забезпечує фінансову незалежність.

На державному рівні

Податки на землю та об’єкти нерухомості є важливим джерелом доходів державного бюджету, які спрямовуються на фінансування соціальних програм та інфраструктурних проєктів. Прозоре та ефективне регулювання будівельної галузі сприяє створенню робочих місць і залученню інвестицій, що в свою чергу підтримує економічну стабільність. Стабільний ринок нерухомості слугує індикатором здоров’я економіки та довіри інвесторів.

На соціальному рівні

Розвиток доступного житла сприяє покращенню умов життя громадян, особливо малозабезпечених верств населення, а будівництво нових об’єктів нерухомості часто супроводжується розвитком інфраструктури, зокрема доріг, шкіл, лікарень. Крім того, активний розвиток нерухомості стимулює зайнятість у суміжних галузях, таких як будівництво, виробництво матеріалів та ремонтні

послуги, що позитивно впливає на економіку в цілому.

Отже, нерухомість є невід'ємною складовою індивідуального, державного та соціального добробуту. Її значення виходить за межі матеріального, створюючи основу для економічного процвітання, соціальної стабільності та розвитку правової системи.

Список використаних джерел:

1. Кармаза О.О. Концепції охорони та захисту житлових прав в Україні: матеріальний та процесуальний аспекти: монографія. Миронівка: ПрАТ «Миронівська друкарня», 2013. 400 с.

2. Кармаза О.О. Договір найму житла та договір оренди житла: теорія та практика. Публічне та приватне право. 2017. №1. С. 14-18.

3. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 19.04.2026).

ПАНЕЛЬ 2

МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА ТА МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА У ПРОЦЕСІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ахрємова Ольга,

здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,

група ПР-25-1, спеціальність «Переклад»,

Інститут філології та масових комунікацій, ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Науковий керівник: Савич Віта Олексіївна,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу

Інституту права та суспільних відносин,

ЗВО «Відкритий міжнародний університет

розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5262-5833>

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ПРОЦЕСИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ В ПИТАННЯХ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Розглянуто питання впливу війни в Україні у процесі глобалізації в питаннях міжнародної безпеки, зокрема зміна ставлення ЄС до України, як кандидата на вступ до ЄС. Напрямки спільної роботи у військовій сфері України та ЄС.

Ключові слова: міжнародні відносини, ЄС, російсько-українська війна, глобалізація, держави, санкції, криза.

Практика міжнародних відносин з ЄС показала прагнення цієї наднаціональної організації та України до таких форм взаємодії, які зумовлюють уникнення силових методів, але російська агресія проти України з 2014 року, включаючи анексію Криму та початок гібридної війни на Донбасі, та подальші агресивні й непередбачувані дії російської федерації створюють проблеми для системи як національної, так і європейської безпеки.[1]

В підтримку національних інтересів України, з боку США, Європейського Союзу, Великої Британії, Канади, Австралії, Японії, Нової Зеландії та низки інших країн-партнерів, до російської федерації задіяні санкційні та обмежувальні заходи. Застосований санкційний механізм є одним із факторів, що певною мірою стримує росію від досягнення заявлених агресивних намірів, а також

чинником, що сприяє нашій державі відстоювати суверенітет та національні інтереси. Запровадження до російської федерації санкцій призвело до загострення міжнародної політичної ситуації у тому числі між країнами ініціаторами санкцій, зумовило суперечки щодо видів, обсягів та ідео конфе дії.[2]

Тривалий час глобалізація вважалася як неминучій процес, що пов'язаний ідео конфере взаємозв'язків та взаємозалежності між державами, кількість яких тільки зростає. Проте, збройне вторгнення росії в Україну, окрім гуманітарної кризи, ідео конфе порушення стабільності глобальних геополітичних відносин. Застосовані ідео конфере федерації санкції спричинили уповільнення глобального економічного зростання, в наслідок впливу на міжнародні торговельні зв'язки, фінансові ринки,світовий енергетичний сектор, співпрацю у різних галузях промисловості.[2]

Україна під час повномасштабної війни зміцнила свою інтеграцію із Заходом і взяла курс на модернізацію. Це дало їй доступ до глобальних мереж, інновацій та постійної зовнішньої підтримки. Хоча ВВП України у 2022 році впав на 29 відсотків, вже у 2023 році економіка повернулася до зростання, підтриманого державним споживанням та частковим відновленням у воєнних умовах.[3]

Заведено вважати, що європейська безпека значною мірою гарантована структурами Північноатлантичного Альянсу і європейські країни-члени надійно захищені ст. 5 Статуту НАТО. Однак, з огляду на ситуацію неспровокованої російської агресії, у низки європейських країн виникає закономірне питання, чи спрацьовуватимуть механізми безпеки НАТО у разі нападу на одну з її країн членів? Чи справді є ризик, що провідні країни Альянсу затягуватимуть з реакцією на агресію, гальмуватимуть постачання озброєнь та надсилання військових контингентів у зону агресії, а також шукатимуть компромісних рішень на зрієць «території в обмін на мир»? Попри всі декларації та запевнення, остаточна відповідь на ці запитання може бути лише через випробування політичної волі керівництва держав-членів у реальній ситуації зовнішньої агресії, якої (зі зрозумілих причин) намагаються уникнути.[4]

На офіційному сайті представництва України при Європейському Союзі чітко структурована інформація про співробітництво України та ЄС у воєнно-політичній, військовій та військово-технічній сферах. Вказані такі напрямки, як:

1) Розширення воєнно-політичного діалогу з Європейським Союзом на високому рівні шляхом забезпечення на регулярній основі участі (фізичні зустрічі, ідео конференції) вищого керівництва Міністерства оборони та Збройних Сил України у відповідних засіданнях Ради ЄС із закордонних справ на рівні міністрів оборони держав-членів ЄС, засіданнях Військового комітету ЄС на рівні начальників Генеральних штабів збройних сил держав-членів ЄС, робочих зустрічах з керівництвом Європейської служби зовнішньої діяльності, керівництвом Військового штабу та інших інституцій ЄС з метою інформування міжнародних партнерів стосовно поточного стану розвитку оперативної обстановки в Україні та обговорення найбільш критичних пріоритетів і потреб у забезпеченні Збройних Сил України необхідними зразками озброєння, військової техніки, боєприпасами та іншим обладнанням і майном, а також важливих напрямків у підготовці українських військовослужбовців для гарантованої відсічі російській агресії.[5]

2) Продовження на постійній основі активної роботи з відповідними структурами Європейського Союзу щодо оперативного постачання в Україну матеріально-технічної допомоги летального та нелетального характеру у відповідності до першочергових потреб Сил оборони України.[5]

3) Забезпечення ефективної практичної співпраці в рамках Європейського фонду миру (European Peace Facility) з метою продовження сталої фінансової підтримки розвитку бойового потенціалу Збройних Сил України з боку ЄС.[5]

4) Забезпечення чіткої координації та взаємодії з Військовим штабом ЄС в рамках практичної діяльності Місії ЄС з військової допомоги Україні (EU CSDP Military Assistance Mission in support of Ukraine) з метою належної організації індивідуальної, спеціальної та колективної підготовки українських військовослужбовців на території держав-членів ЄС.[5]

5) Розвиток співробітництва між європейською та українською оборонними індустріями з метою посилення оборонного потенціалу як України, так і держав-членів ЄС шляхом створення спільних підприємств з виробництва, ремонту та модернізації західних та пострадянських зразків озброєння, військової техніки/обладнання, боєприпасів, у тому числі й з локалізацією таких виробництв на території України.[5]

Висновок. Глобалізація вже стала невід’ємною частиною нашої реальності і має величезний вплив на розвиток різних сфер міжнародних відносин. Процвітання та розвиток кожної держави значною мірою залежить від ступеня та об’єму міжнародної співпраці. Отже, ключовими орієнтирами України в сучасних міжнародних відносинах є здійснення від-критого, послідовного, вираженого й передбаченого зовнішньополітичного курсу і прагнення до рівноправного співробітництва з усіма зацікавленими партнерами.

Список використаних джерел:

1. Україна довела, що менша держава може стримувати набагато більшого ворога: як їй це вдалося, — FT. TEXTY.ORG.UA. стаття. 10.12.2025. URL: <https://texty.org.ua/fragments/116471/ukrayina-uevropa-ta-nova-ekonomika-vijny/> (дата звернення: 04.05.2026).

2. Ткаченко О. В. Вплив глобалізації на застосування санкційних механізмів з підтримання міжнародного правопорядку (у контексті збройної агресії російської федерації до України). Академічні візії. 2024. вип. 30. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11065526>.

3. Шевченко Б. Г. УКРАЇНА В МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ 2014–2019. ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.. 2021. вип. 4. С. 62–67. URL: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.4\(52\).248140](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.4(52).248140).

4. Російська війна проти України як тригер змін міжнародної безпеки: базові наративи: аналіт. доп. / [Б. О. Парахонський, Г. М. Яворська]. — Київ : НІСД, 2024. — 49 с. — (Серія «Міжнародні відносини»). — <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.02>

5. Співробітництво у воєнно-політичній, військовій та військово-технічній сферах. Представництво України при Європейському Союзі. Відносини Україна-ЄС у сфері зовнішньої політики і безпеки. 15.04.2021. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/spivpracya-ukrayina-yes-u-sferi-zovnishnoyi-politiki-i-bezpeki/spivpracya-ukrayina-yes-u-ramkah-spilnoyi-politiki-bezpeki-i-oboroni> (дата звернення: 04.05.2026).

Бова Станіслав,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
група ПЗ-25.1, спеціальність «Інженерія програмного
забезпечення», ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6000-8758>

Науковий керівник: **Савич Віта Олексіївна,**
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри
міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5262-5833>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ У XXI СТОЛІТТІ: ВІД КОЛЕКТИВНИХ ГАРАНТІЙ ДО РЕГІОНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Міжнародна безпека у XXI столітті переживає не просто зміну окремих підходів, а глибоку кризу всієї післявоєнної архітектури. Після Другої світової війни світ намагався створити таку систему, яка мала б не допустити повторення масштабних воєн і відкритої агресії між державами. Основою цієї системи став Статут Організації Об'єднаних Націй, у якому закріплено принцип підтримання міжнародного миру й безпеки, а також право держав на індивідуальну та колективну самооборону у разі збройного нападу [3].

Однак сучасні події показують, що наявність міжнародних норм ще не означає реальної безпеки. Проблема полягає не в тому, що світ не має правил, а в тому, що ці правила часто не мають достатнього механізму примусу. Якщо держава-агресор не боїться відповідальності або може блокувати міжнародні рішення, тоді сама ідея колективної безпеки втрачає практичну силу. У такому випадку міжнародне право залишається важливою основою, але вже не працює як самостійна гарантія захисту [3].

Європейський порядок безпеки також будувався на принципах суверенної рівності держав, непорушності кордонів, територіальної цілісності та невтручання у внутрішні справи. Ці положення були закріплені в Гельсінському заключному акті 1975 року й довгий час сприймалися як основа стабільності в Європі. Проте російська агресія

проти України показала, що навіть базові принципи європейської безпеки можуть бути відкрито порушені, якщо міжнародна система не має достатньої сили для негайного стримування агресора [4].

Війна Російської Федерації проти України стала одним із найгорсткіших доказів того, що класична модель колективних гарантій має серйозні обмеження. Особливо проблемним є те, що держава, яка сама порушує міжнародний мир, може залишатися частиною глобальних механізмів безпеки й впливати на їхні рішення. Через це система, яка мала б захищати мир, у критичний момент може виявитися паралізованою. Саме тому у ХХІ столітті дедалі більше значення мають не лише універсальні декларації, а й реальні оборонні союзи, регіональні формати та здатність держав діяти спільно [1].

У цих умовах НАТО набуває особливого значення як регіональний безпековий союз, здатний не лише декларувати принципи, а й забезпечувати стримування та оборону. У Стратегічній концепції НАТО 2022 року Російська Федерація визначається як найбільш значна й пряма загроза безпеці союзників. Це фактично означає, що європейська безпека повернулася до питання сили, обороноздатності та готовності до колективного захисту. Тобто безпека більше не може сприйматися як щось гарантоване лише міжнародними документами — вона потребує конкретних військово-політичних механізмів [5].

Водночас важливу роль починає відігравати і Європейський Союз. Тривалий час ЄС сприймався переважно як економічний і політичний проєкт, але сучасні загрози змушують його посилювати власну безпекову та оборонну політику. У Стратегічному компасі ЄС 2022 року прямо наголошується на потребі зробити Союз сильнішим і спроможнішим у сфері безпеки та оборони. Це свідчить про те, що відповідальність за безпеку в Європі поступово переходить не лише до НАТО, а й до ширшої системи регіональних акторів [2].

Сучасна міжнародна безпека дедалі більше залежить від регіональної відповідальності. Це не означає, що ООН або міжнародне право втратили значення. Навпаки, вони залишаються необхідною правовою основою світового порядку. Але досвід останніх років показує, що право без реального механізму захисту може перетворитися на декларацію. Якщо за міжнародними нормами не стоїть політична воля, оборонна спроможність і готовність держав діяти, ці норми не здатнісамі пособі зупинити агресію [1].

Український досвід у цьому контексті є особливо показовим. Україна стала прикладом того, що безпека держави не може спиратися лише на загальні міжнародні принципи чи політичні обіцянки. Реальна безпека потребує союзників, оборонної спроможності, довгострокової підтримки та готовності партнерів брати на себе відповідальність. Саме тому у XXI столітті відбувається поступовий перехід від моделі колективних гарантій до моделі регіональної відповідальності, де ключову роль відіграють ті держави й об'єднання, які безпосередньо відчують загрозу та мають можливість на неї реагувати [2; 5].

Таким чином, трансформація міжнародної безпеки полягає не у відмові від старої системи, а в усвідомленні її меж. Післявоєнна архітектура безпеки створила важливі норми, але сучасна реальність показала, що норми без сили залишаються вразливими. XXI століття довело, що мир не можна забезпечити лише деклараціями, якщо агресор готовий діяти силою. Тому головним викликом сучасної міжнародної безпеки є поєднання міжнародного права з реальними механізмами стримування, оборони та регіональної відповідальності [1; 3; 4; 5].

Висновки. Головний висновок полягає в тому, що міжнародна безпека у XXI столітті більше не може триматися лише на авторитеті післявоєнних домовленостей. Сучасний світ показав: правила мають значення лише тоді, коли існує готовність їх захищати. Якщо міжнародна система не здатна швидко реагувати на агресію, то відповідальність неминуче переходить до тих держав і союзів, які мають політичну волю, ресурси та прямий інтерес у збереженні стабільності.

Україна в цьому процесі стала не периферійним прикладом, а центральним випробуванням для всієї європейської безпекової моделі. Її досвід довів, що нейтральні формули, дипломатичні обіцянки й загальні декларації не замінюють реальних гарантій. У сучасних умовах безпека — це не лише юридичний принцип, а практична здатність держави та її партнерів стримувати загрозу, витримувати тиск і діяти спільно.

Майбутня система міжнародної безпеки, ймовірно, буде менш абстрактною і більш практичною. Її ефективність визначатиметься не кількістю ухвалених документів, а тим, чи здатні держави перетворювати ці документи на реальні дії. Саме в цьому полягає

перехід від формальних колективних гарантій до відповідальної регіональної безпеки.

Список використаних джерел:

1. A New Agenda for Peace. United Nations, 2023. URL: https://www.un.org/climatesecuritymechanism/sites/default/files/2025-06/our-common-agenda-policy-brief-new-agenda-for-peace-en_0.pdf (дата звернення: 23.04.2026.)

2. A Strategic Compass for Security and Defence: For a European Union that protects its citizens, values and interests and contributes to international peace and security. Brussels: European External Action Service, 2022. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf?utm_source (дата звернення: 23.04.2026.)

3. Charter of the United Nations. United Nations, 1945. Офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй. URL: https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text?utm_source (дата звернення: 23.04.2026.)

4. Final Act of the Conference on Security and Co-operation in Europe. Helsinki, 1975. Organization for Security and Co-operation in Europe. URL: <https://odihr.osce.org/sites/default/files/f/documents/0/f/16378.pdf> (дата звернення: 23.04.2026.)

5. NATO 2022 Strategic Concept. Brussels: North Atlantic Treaty Organization, 2022. URL: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/publications-and-reports/strategic-concepts/2022/290622-strategic-concept.pdf> (дата звернення: 23.04.2026.)

Бова Юлія,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
група ПЗ-25.1, спеціальність «Інженерія програмного
забезпечення», ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9801-8213>

Науковий керівник: **Савич Віта Олексіївна,**
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри
міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5262-5833>

ІЛЮЗІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: РІЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ХИБНОГО ВІДЧУТТЯ ЗАХИСТУ

Сучасна система міжнародної безпеки має не лише проблему ефективності, а й проблему довіри. Вона здатна юридично зафіксувати агресію, політично її засудити, створити дипломатичну реакцію, але не завжди здатна вчасно зупинити самогоагресора. У Статуті ООН закріплено принцип утримання держав від погрози силою або її застосування проти територіальної цілісності чи політичної незалежності іншої держави [7]. Проте саме цей принцип був порушений Російською Федерацією під час війни проти Грузії у 2008 році, анексії Криму у 2014 році та повномасштабного вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року.

Проблема полягає не у відсутності міжнародно-правових норм, а в тому, що між нормою і реальною відповідальністю агресора існує небезпечний розрив. Міжнародні організації можуть ухвалювати резолюції, створювати місії, закликати до деескалації, організовувати гуманітарну допомогу. Але коли держава-агресор має військову силу, політичний вплив і право блокувати рішення на рівні Ради Безпеки ООН, система часто виявляється паралізованою саме тоді, коли від неї очікують найрішучішої дії [1].

Український приклад є одним із найпоказовіших. 5 грудня 1994 року Україна отримала Будапештський меморандум у зв'язку з приєднанням до Договору про нерозповсюдження ядерної зброї. У

документі йшлося про повагу до незалежності, суверенітету та наявних кордонів України, а також про утримання від погрози силою чи її застосування [6]. Проте у 2014 році одна з держав-підписантів — Російська Федерація — сама порушила ці зобов'язання, анексувавши Крим і розпочавши війну проти України. Це показало, що безпекові запевнення без реального механізму примусу можуть виглядати як гарантії, але не працювати як гарантії.

27 березня 2014 року Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію 68/262 “Territorial integrity of Ukraine”, у якій підтвердила суверенітет і територіальну цілісність України в міжнародно визнаних кордонах та визнала кримський «референдум» таким, що не має юридичної сили [4]. У 2022 році Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію ES-11/1 “Aggression against Ukraine”, де засудила агресію Російської Федерації проти України як порушення Статуту ООН [3]. Обидва документи мають велике політичне і правове значення, але вони не стали інструментами негайного припинення агресії. Вони зафіксували правду, але не змусили агресора відступити.

Ключовою інституційною проблемою залишається право вето в Раді Безпеки ООН. Якщо агресором є постійний член Ради Безпеки, система фактично потрапляє в пастку: держава, яка порушує міжнародний порядок, одночасно має можливість блокувати жорсткі рішення щодо себе. У випадку російсько-української війни це стало одним із головних доказів того, що архітектура безпеки після 1945 року має серйозний дефект [1].

Грузинський кейс показав цю проблему раніше. Російсько-грузинська війна 2008 року стала демонстрацією готовності Російської Федерації застосовувати силу проти сусідньої держави, підтримувати сепаратистські утворення й перевіряти межі реакції міжнародної спільноти. Після активної фази війни було укладено шести пунктовий план припинення вогню за посередництва Європейського Союзу. Проте Росія не виконала його повністю. У документах Європейського парламенту пізніше зазначалося, що Російська Федерація продовжує порушувати міжнародні зобов'язання і не виконує повністю угоду про припинення вогню від 12 серпня 2008 року [10].

Цей факт важливий не лише для історії Грузії. Він показує, що дипломатична угода без механізму примусу може залишитися лише формулою на папері. Агресор може погодитися на умови, зафіксовані

міжнародними посередниками, але не виконати їх повністю, якщо розуміє, що ціна невиконання буде обмеженою. Саме так формується небезпечний прецедент: міжнародна система засуджує порушення, але не завжди змушує повернути ситуацію до стану справедливості.

Окремої уваги заслуговує збіг російських агресій із Пекінськими Олімпіадами. У серпні 2008 року світ спостерігав за літніми Олімпійськими іграми в Пекіні, а в цей самий період розгорталася війна Росії проти Грузії. У 2022 році зимові Олімпійські ігри також проходили в Пекіні, а вже 24 лютого Росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну. Цей збіг не слід подавати як доведену змову, але він виглядає як показовий політичний розрахунок: агресивні дії можуть здійснюватися в момент, коли увага світу відведена на масштабну міжнародну подію, а реакція великих держав стає обережнішою.

У цьому контексті варто згадати тісні політичні зв'язки Росії та Китаю. Пекінські Олімпіади 2008 і 2022 років не були причиною воєн, але стали зручним міжнародним фоном, коли значна частина світової уваги була зосереджена не на безпекових ризиках, а на спортивній події. Саме тому Олімпійська дипломатія й ідея Олімпійського перемир'я виглядають суперечливо: символи миру існують, але самі пособи не стримують агресора [2; 8; 9].

Водночас не вірно стверджувати, що міжнародні організації взагалі не мають значення. ООН, Рада Європи, Європейський Союз, ОБСЄ, міжнародні судові інституції та гуманітарні організації виконують важливі функції: документують злочини, підтримують біженців, надають гуманітарну допомогу, формують санкційний тиск і створюють юридичну базу для майбутньої відповідальності. У випадку України співробітництво з міжнародними організаціями стало важливим напрямом підтримки держави в умовах війни [5].

Однак ця позитивна роль не скасовує головного питання: чому міжнародні організації значно краще працюють після початку агресії, ніж до неї? Вони можуть допомогти державі вижити після удару, але не гарантують, що удар не буде завданий. Саме в цьому полягає ілюзія глобальної безпеки: міжнародна система створює відчуття захисту, але в критичний момент цей захист часто виявляється неповним, повільним або заблокованим політичними інтересами.

Актуальність проблеми зберігається й сьогодні. Російсько-українська війна змінила сучасний світ, показавши, що агресія проти

однієї держави може мати наслідки для всієї системи міжнародних відносин [8]. Росія неодноразово переходила межі: у 2008 році проти Грузії, у 2014 році проти України, у 2022 році — у формі повномасштабної війни. Кожен із цих етапів супроводжувався міжнародними заявами, засудженнями й дипломатичними форматами, але наступний етап агресії все одно відбувався.

Український і грузинський досвід доводять, що міжнародне право є важливим, але воно не замінює власної обороноздатності; резолюції важливі, але вони не замінюють армію; гуманітарна підтримка важлива, але вона не замінює реальні гарантії безпеки. Міжнародні організації потрібні, але вони не є автоматичним щитом. Вони можуть бути інструментом підтримки, однак не повинні підміняти собою справжні механізми захисту.

Сучасна система міжнародної безпеки потребує принципового перегляду. Право вето не повинно дозволяти агресору блокувати рішення щодо власної агресії. Безпекові запевнення мають або містити реальні механізми виконання, або чесно називатися політичними деклараціями. Олімпійське перемир'я та інші символічні практики миру не повинні створювати ілюзію, що символ здатен замінити силу права. Україна й Грузія довели: глобальна безпека, яка існує лише в документах, не є повноцінною безпекою. Справжня безпека починається там, де агресор знає не тільки те, що його засудять, а й те, що за агресію доведеться заплатити політичну, економічну, військову й правову ціну.

Список використаних джерел:

1. Багінський А. В., Заєць О. Ю. Діяльність ООН під час російсько-української війни: виклики та перешкоди. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. Вип. 40. С. 156–160. URL: https://apfs.nuoua.od.ua/archive/40_2023/26.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

2. Булатова М. *The Olympic Truce: history and modernity*. У кн.: *The Olympic Movement for International Understanding and Peace: Opportunities and Limits in the Context of Current Time: Conference Proceedings*. Klaipeda, 24–26 August 2022. URL: <https://reposit.unisport.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9239dba0-5cc7-476d-a522-e212177aaa66/content> (дата звернення: 23.04.2026).

3. Генеральна Асамблея ООН. Резолюція ES-11/1 “Aggression against Ukraine” від 2 березня 2022 року. URL:

<https://digitallibrary.un.org/record/3965290> (дата звернення: 25.04.2026).

4. Генеральна Асамблея ООН. Резолюція 68/262 “Territorial integrity of Ukraine” від 27 березня 2014 року. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/767883> (дата звернення: 25.04.2026).

5. Латишева В. В., Бабіна В. О. Співробітництво України з міжнародними організаціями в умовах війни: проблеми, напрями та перспективи. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2023. Т. 15, № 1. С. 149–157. URL: <https://doi.org/10.15421/352317> (дата звернення: 23.04.2026).

6. Меморандум про гарантії безпеки у зв’язку з приєднанням України до Договору про нерозповсюдження ядерної зброї. Будапешт, 5 грудня 1994 року. URL: <https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?objid=0800000280401fbb> (дата звернення: 25.04.2026).

7. Організація Об’єднаних Націй. Статут Організації Об’єднаних Націй. URL: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text> (дата звернення: 27.04.2026).

8. Читадзе Н. Як російсько-українська війна змінила сучасний світ. *Стратегічна панорама*. 2023. № 1. С. 6–17. URL: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/download/150/150/> (дата звернення: 23.04.2026).

9. Diodato E., Strina V. *Olympic Diplomacy as Contestation: The Legacy of the Beijing Olympics*. URL: https://www.iai.it/sites/default/files/tis_2023_2_diodato_strina.pdf (date of access: 22.04.2026).

10. European Parliament. *European Parliament resolution on Georgian occupied territories ten years after the Russian invasion*. 2018. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/RC-8-2018-0275_EN.pdf (date of access: 25.04.2026).

Гавриш Катерина Євгенівна,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
група МІ-22-1, спеціальність «Міжнародні відносини»,
Інститут права та суспільних відносин Університету «Україна»,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0482-5167>

Науковий керівник: **Загородня Альона Сергіївна**, доктор філософії,
доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2741-1953>

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ

CYBERSECURITY AS A COMPONENT OF MODERN INTERNATIONAL SECURITY

Анотація. Кібербезпека є центральним компонентом міжнародної безпеки сьогодні, враховуючи нинішній клімат глобальних політичних змін та гібридних загроз. Зростання геополітичної нестабільності, розвиток штучного інтелекту та атаки на критичну інфраструктуру посилюють вплив кіберпростору на дипломатичні відносини. Зв'язки між національними оборонними стратегіями та міжнародними діями стають дедалі очевиднішими, особливо в рамках таких організацій, як НАТО, ЄС та ООН. Успіх України як передової держави демонструє, що цифровим кампаніям можна ефективно протидіяти. Тільки завдяки співпраці з глобальними ініціативами можна по-справжньому зміцнити стабільність та цифровий суверенітет.

Abstract. Cybersecurity is a central component of international security today, given the current climate of global political change and hybrid threats. Growing geopolitical instability, the development of artificial intelligence, and attacks on critical infrastructure are increasing the impact of cyberspace on diplomatic relations. The links between national defenses strategies and international action are becoming increasingly evident, especially within organizations such as NATO, the EU, and the UN. Ukraine's success as a front-runner demonstrates that digital

campaigns can be effectively countered. Only through cooperation with global initiatives can stability and digital sovereignty be truly strengthened.

У період з 2010-2020 року, кіберпростір нарешті був визнаний п'ятою сферою ведення війни поряд із сухопутними, морськими, повітряними та космічними просторами. Умови глобалізації та цифрової трансформації поставили питання кібербезпеки одним із головних завдань міжнародної безпеки. Кіберзагрози сьогодні є не лише технічними викликами, а й інструментом гібридної війни, економічного шпигунства та політичного впливу [2, 3].

Повномасштабна російська агресія проти України у 2022 році продемонструвала, що кібератаки є невід'ємною частиною сучасної війни. Вони спрямовані на підлив довіри громадян до уряду, поширення дезінформації та дестабілізацію критичної інфраструктури. За таких обставин кібербезпека стала ключовим компонентом національної та міжнародної безпеки, що вимагає нових підходів до міжнародного права та співпраці [3, 4].

Перехід до розгляду кібербезпеки як елемента міжнародної безпеки є результатом визнання кіберпростору як глобального спільного блага, яке потребує колективного захисту. Національна кібербезпека виходить за рамки просто технічного захисту інформації, вона стає стратегічним компонентом суверенітету країни, особливо в контексті гібридних загроз. Фактично, це явище поєднує техніко-правові, політичні та соціальні аспекти, охоплюючи історичний досвід, культурні особливості та відповідальність за майбутнє цифрового середовища [7, 8].

Повномасштабна війна стала потужним поштовхом для розвитку національних систем кібербезпеки та міжнародної співпраці. Перебуваючи на прогресивній кібервійні, Україна демонструє ефективність об'єднання національних зусиль за підтримки партнерів. Підвищена увага до кіберзахисту знайшла відображення у посиленні державних стратегій, розвитку державно-приватного партнерства та переоцінці ролі кіберзахисту в колективній безпеці. Війна не лише виявила вразливості, а й перетворила кібербезпеку з периферійного питання на головний фактор міжнародної стабільності [6].

Основні політичні процеси у світі – геополітична конкуренція, європейська інтеграція та технологічний розвиток (штучний інтелект, квантові обчислення) – активно формують трансформацію підходів до кібербезпеки. З одного боку, вони приносять нові можливості:

посилення співпраці в рамках НАТО, ЄС, МСЄ та Робочої групи ООН з питань відкритого доступу, обмін розвідувальними даними та спільні стандарти. З іншого боку, існують ризики: фрагментація кіберпростору, кібернерівність між країнами та використання технологій для дестабілізації. Тому важливо знайти баланс між національним цифровим суверенітетом та глобальною співпрацею [1, 9].

Отже, кібербезпека є динамічною частиною глобальної безпеки сьогодення, яка виражається як через національні стратегії, так і через глобальні виклики. Сьогодні вона набуває стрімкого розвитку завдяки об'єднаним зусиллям держав та переосмисленню норм у кіберпросторі, проте потребує постійного розвитку міжнародно-правової бази. Лише поєднання національних та міжнародних напрямків дасть нам потужний інструмент для протидії гібридним загрозам та підтримки стабільності в цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. EIS. How to Prepare for a Global Scale Cyber Attack. URL: <https://lnk.ua/kbgt05EPT>
2. ITU. Global Cybersecurity Index 2024. URL: <https://www.itu.int/epublications/publication/global-cybersecurity-index-2024>
3. Microsoft. Microsoft Digital Defense Report 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/cybersecurity/microsoft-digital-defense-report-2025/>
4. NATO. Cyber Defence. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_78170.htm
5. World Economic Forum. Global Cybersecurity Outlook 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf
6. Значні кіберінциденти (CSIS Significant Cyber Incidents). URL: <https://www.csis.org/programs/strategic-technologies-program/significant-cyber-incidents>
7. Кібербезпека як сфера міжнародного співробітництва. URL: <https://lnk.ua/BMN11boiQ>
8. Система кібербезпеки як складова національної безпеки держави. URL: https://www.researchgate.net/publication/388467253_Sistema_kiberbezpek

i ak skladova nacionalnoi bezpeki derzavi

9. Стратегічні документи ЄС та України у сфері кібербезпеки.
URL: <https://lnk.ua/SeRDTCT3hf>

Дрига Дмитро,
асистент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку
людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4426-7551>

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Роль інформаційної безпеки вважається ключовим компонентом національної безпеки України у зв'язку з гібридною війною, кіберзагрозами та глобальною цифровізацією. Проаналізовано вплив масштабної агресії Росії на посилення інформаційних загроз (dezinformacii, kiberratak, propagandi) та механізми боротьби з ними. Розглянуто взаємозв'язок інформаційної безпеки з іншими компонентами національної безпеки, роль законодавчої бази (Стратегії інформаційної безпеки, Закону про кібербезпеку) та важливість міжнародного співробітництва. Особливий акцент робиться на необхідності балансу між захистом інформаційного простору та дотриманням прав і свобод громадян. Існує обґрунтована потреба в єдиному підході до зміцнення інформаційного суверенітету як передумови стабільності держави в сучасних геополітичних умовах.

З 2014 року, та особливо після 2022 року, Україна переосмислює роль інформаційної безпеки в системі національної безпеки. Питання «як захистити інформаційний простір держави?» стало однією з головною і важливою проблемою в контексті гібридної війни, кіберзагроз та масової дезінформації. В епоху глобальної цифровізації та інформаційного суспільства забезпечення інформаційного суверенітету набуває стратегічного значення для збереження суверенітету, територіальної цілісності та демократичного способу життя [1].

Повномасштабна війна з Росією перетворила інформаційний простір на одну із головних зон протистояння. Агресор активно

використовує інформаційні засоби – психологічні операції, кібератаки на критичну інфраструктуру, дезінформацію та пропаганду з метою підриву довіри до влади та її дестабілізації разом із суспільством. Інформаційна безпека стала не лише технічним завданням, а й елементом опору консолідації держави [2].

Інформаційна безпека — це гарантований захист ключових інтересів особистості, соціуму та держави в інформаційному просторі. Вона включає боротьбу зі зловмисним розголошенням інформації, забезпечення доступу до достовірної інформації та захист інформаційної інфраструктури. Це ключовий елемент національної безпеки, глибоко вбудований в економічну, політичну та соціальну сфери. Наразі інформаційна безпека служить «щитом» від багатогранного спектру загроз [3].

Агресія Росії призвела до посилення заходів інформаційної безпеки. Зусилля щодо боротьби з дезінформацією, моніторингу ЗМІ та захисту інтернет-ресурсів країни та критичної інфраструктури значно зросли. Було посилено роль стратегічних комунікацій, публічної інформації та міжнародної співпраці (особливо з ЄС та НАТО). Інформаційна безпека сприяє інтеграції суспільства та розвитку стійкості до експлуатації [4].

Глобальні політичні процеси, такі як цифрова трансформація, розвиток штучного інтелекту та кіберконфлікти, мають значний вплив на інформаційну безпеку України. З одного боку, вони відкривають можливості для інтеграції в європейський цифровий простір та обміну передовим досвідом. З іншого боку, вони також створюють ризики посилення кіберзагроз, поширення інформації та втрати державного контролю над інформаційним простором. Тому надзвичайно важливо узгоджувати національні інтереси з європейськими стандартами, одночасно розбудовуючи власний цифровий суверенітет [1,5].

Підсумовуючи, інформаційна безпека є важливим елементом національної безпеки України. У воєнний час вона є потужним інструментом для об'єднання народу, боротьби з агресією та збереження країни. Україна може ефективно протистояти сучасним викликам та зміцнювати свою роль на міжнародній арені лише за допомогою комплексного підходу, що поєднує правове управління, технологічний розвиток, медіаграмотність та міжнародну співпрацю [6,7].

Отже, в умовах безпрецедентної гібридної агресії та

турбулентності глобального цифрового середовища, інформаційна безпека остаточно трансформувалася із суто технічної функції у фундаментальний інститут державного управління. Забезпечення національної безпеки сьогодні вимагає переходу від реактивних методів захисту до проактивної інформаційної політики. Це передбачає посилення інституційної спроможності органів публічної влади, розбудову багаторівневої системи кіберзахисту, підвищення рівня медіа грамотності населення та синхронізацію національного законодавства з євроатлантичними стандартами. Тільки через інтеграцію зусиль держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів можливо сформувати стійкий інформаційний імунітет нації, який не лише нівелюватиме деструктивні впливи агресора, а й гарантуватиме довгостроковий інформаційний суверенітет та демократичний розвиток держави.

Список використаних джерел:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки". *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.
 2. Казмірук Д.М. Інформаційна безпека як складова національної безпеки в умовах повномасштабної війни. *Politicus*. 2025. URL: https://politicus.od.ua/1_2025/5.pdf
 3. Галіпчак В.Д. Сучасні виклики та стратегії забезпечення інформаційної безпеки України в умовах російської агресії. URL: <https://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/35/10.pdf>
 4. Концептуальні підходи до забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *НААУ*. URL: <https://unba.org.ua/publications/10534-konceptual-ni-pidhodi-do-zabezpechennya-informacijnoi-bezpeki-v-ukraini.html>.
 5. National Cybersecurity Governance: UKRAINE. *CCDCOE - The NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence is a multinational and interdisciplinary hub of cyber defence expertise*. URL: https://ccdcOE.org/uploads/2024/08/National-Cybersecurity-Governance_Ukraine_Davydiuk_Potii_2024.pdf.
 6. Терзі О.О. Принципи забезпечення інформаційної безпеки. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/9.pdf (2024)
- Панченко О. Інформаційна складова національної безпеки. <https://www.rdc.org.ua/download/stati/Informational-warehouse.pdf>.

Загородня Альона Сергіївна,
доктор філософії, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2741-1953>
E-mail: akinterdep@ukr.net

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СЕГМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Досліджено сутність економічної безпеки як важливого сегмента сталого розвитку держави. Визначено основні підходи до розуміння економічної безпеки та її роль у забезпеченні стабільності національної економіки в умовах глобалізаційних трансформацій, цифровізації та сучасних геополітичних викликів. Проаналізовано взаємозв'язок економічної безпеки із соціальною, енергетичною, інвестиційною та інформаційною складовими сталого розвитку. Обґрунтовано необхідність формування ефективної державної політики, спрямованої на забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та захисту національних економічних інтересів. Особливу увагу приділено сучасним викликам економічної безпеки України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Зроблено висновок, що економічна безпека є ключовою передумовою досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення довгострокової стабільності держави.

Abstract. The essence of economic security as an important segment of the sustainable development of the state is studied. The main approaches to understanding economic security and its role in ensuring the stability of the national economy in the conditions of globalization transformations, digitalization and modern geopolitical challenges are determined. The relationship of economic security with the social, energy, investment and information components of sustainable development is analyzed. The need to form an effective state policy aimed at ensuring economic stability, competitiveness and protection of national economic interests is substantiated. Special attention is paid to the modern challenges of the economic security of Ukraine in the conditions of martial law and European integration processes. The conclusion is made that economic security is a key prerequisite for achieving the goals of sustainable development and ensuring the long-term stability of the state.

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій, цифровізації економіки, воєнних конфліктів, енергетичних криз та зростання геополітичної нестабільності особливого значення набуває проблема забезпечення економічної безпеки держави. Економічна безпека виступає однією з базових передумов функціонування держави, стабільності суспільства та реалізації стратегічних цілей розвитку. Водночас концепція сталого розвитку передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства, що зумовлює необхідність комплексного дослідження взаємозв'язку економічної безпеки та сталого розвитку [1].

Актуальність теми обумовлена тим, що без належного рівня економічної безпеки неможливим є забезпечення довгострокової стабільності держави, її конкурентоспроможності, соціального добробуту населення та ефективного функціонування національної економіки. Для України питання економічної безпеки є особливо важливим в умовах воєнного стану, трансформації економічної системи та інтеграції до європейського економічного простору [5].

У наукових працях вчених економічна безпека розглядається як стан захищеності національної економіки від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільний розвиток держави та належний рівень життя населення. Концепція сталого розвитку, започаткована доповіддю Комісії ООН «Наше спільне майбутнє», акцентує увагу на збалансованому розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер [3].

Економічна безпека є складною багаторівневою категорією, що охоплює фінансову, енергетичну, інвестиційну, інноваційну, продовольчу, зовнішню економічну та соціальну безпеку [4]. Її основною метою є створення умов для стабільного функціонування економічної системи, захисту національних інтересів та мінімізації ризиків і загроз.

У структурі сталого розвитку економічна безпека виконує системоутворюючу функцію, оскільки забезпечує економічну стабільність, ефективність державного управління та можливість реалізації соціальної політики. Відсутність належного рівня економічної безпеки призводить до фінансової нестабільності, зниження інвестиційної привабливості, безробіття, соціальної напруги та погіршення рівня життя населення.

Важливим аспектом сучасної економічної безпеки є цифрова

трансформація економіки. Розвиток інформаційних технологій, електронної комерції, цифрових фінансів та глобальних інформаційних мереж створює нові можливості для економічного розвитку, але одночасно породжує нові загрози, пов'язані з кібербезпекою, інформаційними ризиками та цифровою нерівністю [2].

У контексті сталого розвитку економічна безпека повинна базуватися на принципах інноваційності, ресурсоефективності, енергетичної незалежності та соціальної відповідальності. Особливого значення набуває формування ефективної державної політики у сфері підтримки стратегічних галузей економіки, розвитку людського капіталу, залучення інвестицій та забезпечення економічної стійкості держави.

Для України важливим напрямом зміцнення економічної безпеки є інтеграція до європейського економічного простору, адаптація національного законодавства до стандартів Європейського Союзу та розвиток міжнародного економічного співробітництва.

Отже, економічна безпека є важливим сегментом сталого розвитку держави та виступає необхідною умовою стабільного функціонування національної економіки. Вона забезпечує захист економічних інтересів держави, сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки та створює передумови для соціальної стабільності.

У сучасних умовах особливого значення набуває формування комплексної державної політики у сфері економічної безпеки, орієнтованої на забезпечення інноваційного розвитку, цифрової трансформації, енергетичної незалежності та інтеграції України до міжнародного економічного простору. Реалізація таких підходів сприятиме зміцненню економічної стійкості держави та досягненню цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
2. United Nations Development Programme (UNDP). Official Website. URL: <https://www.undp.org>.
3. United Nations Sustainable Development Goals. United Nations.

URL: <https://sdgs.un.org/goals>.

4. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 386 с.

5. Гесць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи розвитку : монографія. Київ : НАН України, 2016. 320 с.

Ігнатів Нікіта,
аспірант кафедри філософії, соціології та політології
Державного торговельно-економічного університету, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0762-1950>

РОЛЬ БЮРО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИЧНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

На сьогоднішній день, в умовах повномасштабної війни та поглиблення євроінтеграційних процесів формування позитивного політичного іміджу України набуває важливого значення та охоплює не лише дипломатичну та інформаційну сфери, але й сферу функціонування інституцій сектору безпеки і оборони. У даному контексті особливого значення набуває роль діяльності Бюро економічної безпеки України як правоохоронного органу, що покликаний забезпечити протидію економічним правопорушенням та тінєвим процесам у національній економіці.

Бюро економічної безпеки України було створено як центральний орган виконавчої влади, на який покладаються завдання щодо протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави [1]. Створення Бюро економічної безпеки стало результатом комплексної реформи системи органів, що здійснювали протидію економічним злочинам з усуненням дублювання повноважень між різними правоохоронними структурами.

Історично функції боротьби з економічними злочинами в Україні були поділені між податковою міліцією, підрозділами Служби безпеки України та органами МВС (Національної поліції України), через що існували передумови для надмірного тиску на бізнес, корупційних ризиків і низької ефективності розслідувань. У відповідь на ці виклики було започатковано концепцію єдиного органу, який поєднає аналітичну та правоохоронну функції. Створення Бюро

економічної безпеки стало відповіддю на системні виклики, пов'язані з складністю розслідування економічних злочинів та надмірним тиском на бізнес з боку різних правоохоронних органів.

У площині міжнародної безпеки діяльність Бюро економічної безпеки України безпосередньо пов'язана із забезпеченням фінансової стійкості держави в умовах війни, зокрема через протидію ухиленню від сплати податків, легалізації (відмиванню) доходів та іншим економічним злочинам, що мають негативний вплив на економічну безпеку держави. Результати діяльності Бюро економічної безпеки України, впливають на сприйняття нашої держави міжнародними партнерами як надійного та повноправного суб'єкта міжнародних відносин.

Водночас аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ефективне функціонування органів економічної безпеки можливе за умов забезпечення їх інституційної незалежності, прозорості діяльності, впровадження аналітичних підходів і новітніх технологій, а також активної міжнародної співпраці. Зокрема, практика провідних країн світу демонструє ключову роль незалежності відповідних інституцій від політичного впливу як передумови їх ефективності та неупередженості [2; с. 69].

Наявність політичного впливу, низька довіра бізнесу або відсутність відчутних результатів у боротьбі з економічними злочинами можуть нівелювати позитивний ефект від його створення, оскільки імідж держави у сфері економічної безпеки формується не лише через нормативні зміни, але й через практику їх реалізації.

У контексті євроінтеграції важливим є також наближення діяльності Бюро економічної безпеки до стандартів країн-членів Європейського Союзу, зокрема в частині застосування новітнього (аналітичного) підходу у правоохоронній діяльності, мінімізації тиску на бізнес та забезпечення балансу між державною та громадською безпекою і економічною свободою суб'єктів господарювання. Успішне впровадження зазначених підходів сприятиме формуванню позитивного інвестиційного іміджу України та зміцненню її позицій у міжнародному економічному середовищі.

Не менш важливим залишається посилення інституційної спроможності та незалежності Бюро економічної безпеки України, що потребує комплексних законодавчих та організаційних змін, зокрема щодо забезпечення його незалежності від політичного впливу,

удосконалення механізмів фінансування та розвитку кадрового потенціалу, впровадження аналітичних інструментів обробки великих масивів даних, автоматизацію процесів та використання сучасних цифрових рішень для виявлення економічних правопорушень [3, с. 35]. Реалізація таких підходів розглядається як необхідна умова підвищення ефективності протидії фінансовим правопорушенням і зміцнення економічної безпеки держави [4].

Ефективність функціонування Бюро економічної безпеки України безпосередньо впливає на формування внутрішнього та зовнішнього сприйняття України як держави, здатної забезпечувати належний рівень економічної безпеки, верховенства права та захисту інвестицій країн-партнерів. Отже, діяльність Бюро економічної безпеки України набуває не лише правоохоронного, а й іміджевого значення, особливо в умовах євроінтеграційних процесів, так як є важливим елементом формування політичного іміджу України як держави, здатної гарантувати верховенство права, захист економічних інтересів і відповідність сучасним стандартам державного управління.

Список використаних джерел:

1. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.2021 р. № 1150-IX: станом на 25 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 01.05.2026).

2. Зардов Р., Фокша Л. Аналіз міжнародного досвіду діяльності органів економічної безпеки: можливості для вдосконалення роботи БЕБ в Україні. *Universum*. 2024. № 13 (жовтень). С. 63–69. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1260> (дата звернення: 01.05.2026).

3. Журило С. С. Інституційна спроможність Бюро економічної безпеки України у протидії корупції: виклики кадрового та ресурсного забезпечення в контексті публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75), № 3. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/05>.

4. Наказ Бюро економічної безпеки України від 01.01.2024 р. № 1 «Про затвердження Стратегії інституційного розвитку Бюро економічної безпеки України до 2027 року». URL: <https://esbu.gov.ua/npas/prozatverdzhennia-stratehii-instytutsiinoho-rozvytku-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy-do-2027-roku> (дата

звернення: 01.05.2026)

Кадлубович Тетяна Іванівна,

кандидат політичних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2021-2070>

МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА – НАГАЛЬНА ПОТРЕБА ЛЮДСТВА

Сучасний глобалізований світ, як ніколи, потребує перегляду системи міжнародної безпеки. Агресивна політика РФ, нестабільні політичні рішення Д. Трампа, невизначена політика ЄС щодо допомоги Україні та її вступу до європейської спільноти – ось неповний перелік викликів міжнародній безпеці.

Відомо, що система міжнародної безпеки – це складний багаторівневий механізм, елементи якого взаємодіють між собою для подолання комплексних викликів світового простору. Це і запобігання конфліктам, і формування архітектури довіри, і вирішення глобальних проблем сучасності, і розв'язання глобальних криз. Можна сказати, що система міжнародної безпеки покликана забезпечувати сталий розвиток всього світового співтовариства.

Система міжнародної безпеки працює на глобальному, регіональному, національному рівнях. Глобальний вимір міжнародної безпеки пов'язаний із вирішенням глобальних проблем сучасності – проблеми миру та запобігання ядерній загрозі знищення цивілізації, енергетичної, екологічної, демографічної та інших проблем, вирішення яких неможливе зусиллями однієї держави, а потребує спільної дії всіх суб'єктів міжнародних відносин, як традиційних (держав), так і новітніх (громадських та волонтерських організацій та рухів, окремих політичних діячів, транснаціональних корпорацій). Регіональний вимір міжнародної безпеки охоплює проблеми, які стосуються, наприклад Східної Азії, Близького Сходу тощо. Консалтингова компанія України «Сідкон» зауважує, що саме ці проблеми можуть стати основною платформою для глобальних напружень та загроз міжнародній безпеці [3]. Національне безпекове середовище залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на економічну, соціальну та політичну стабільність

суверенної держави. Так, Закон України «Про національну безпеку України», під національною безпекою розуміє «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» [2].

Система міжнародної безпеки – це не лише розвиток оборонних і безпекових спроможностей, а й швидке адаптування до зовнішніх та внутрішніх викликів, і співпраця з країнами-партнерами й стратегічними союзниками [1, с.39]. До системи міжнародної безпеки варто віднести потужну силу міжнародних організацій, зокрема, ООН, яка покликана стояти на варті миру та незалежності країн та народів.

На жаль, сучасна система міжнародної безпеки переживає кризу, міжнародні організації не завжди можуть протидіяти агресивним заганкам світових гравців, не здатні швидко реагувати на зміну політичної архітектури світу. Проблемою є і недостатня рішучість у співробітництві між партнерами, зокрема, щодо допомоги Україні, яка страждає від російської навали. Звичайно, не потрібно всі суперечки вирішувати силою, для цього існує дипломатія. Але чи правомірним є блокування допомоги через одну країну Європейського Союзу? Чому не можна оперативно змінити статuti ООН та ЄС, щоб ті, хто накладає вето подумали, чи варто?

Сучасна система міжнародної безпеки залежить також від технологічних відкриттів та пов'язаних з ними викликів цифрової епохи. Штучний інтелект, цифрові віруси, кібератаки тощо здатні запустити такі незворотні процеси, які вплинуть на усі сфери міжнародної системи безпеки – політичну, економічну, соціальну.

Міжнародна безпека функціонує як цілісна система: криза на одному рівні автоматично дестабілізує структуру: військовий конфлікт тягне за собою економічні наслідки, розриває співробітництво, ставить під загрозу енергетичну систему, викликає екологічні катастрофи.

Отже, світовому співтовариству варто консолідувати зусилля для посилення системи міжнародної безпеки: переформатувати міжнародні безпекові інститути, такі як ООН або НАТО, підсилити контроль над дотриманням санкційних вимог щодо держави-агресора, підсилити інструменти дотримання міжнародного права, відмовитись від декларативних заяв. Все це забезпечить реновацію системи міжнародної безпеки та підвищить стійкість світу до нових викликів.

Список використаних джерел:

1. Присташ А. Наукові підходи до трактування поняття «міжнародна безпека». *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, № 3 (20), 2024. С.34-45. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-03-34-45>
2. Про національну безпеку України: Закон України. Документ 2469-VIII, чинний. Редакція від 24.01.2026. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
3. Система міжнародної безпеки: сучасні тенденції та новітні виклики. URL :<https://sidcon.com.ua/tpost/f9oo5ts1f1-sistema-mzhnarodno-bezpeki-suchasn-tend>

Кочин Олексій,

здобувач вищої освіти ступеня магістр,
спеціальність 291 «Міжнародні відносини, суспільні
комунікації та регіональні студії»,
Інститут права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університет розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1232-8793>

Науковий керівник: Дабіжа Віра Василівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку міжнародних відносин характеризується глибокими трансформаційними процесами, які охоплюють як сферу міжнародної безпеки, так і міжнародну економіку. Глобалізація сприяла активному розвитку міжнародної торгівлі, фінансової інтеграції, цифрових технологій та економічної взаємозалежності держав. Водночас посилення взаємозв'язків між країнами створило нові ризики, які безпосередньо впливають на міжнародну стабільність та безпекове середовище. У XXI столітті

міжнародна безпека перестає бути виключно військово-політичним явищем. Сучасні виклики охоплюють економічні, інформаційні, кібернетичні, енергетичні аспекти. Зміна характеру міжнародних конфліктів свідчить про поступовий перехід від традиційних форм військового протистояння до комплексних гібридних моделей впливу, які поєднують військові, економічні, інформаційні та технологічні інструменти. Повномасштабна війна проти України стала одним із найбільш масштабних викликів міжнародній системі безпеки та світовій економіці за останні десятиліття. Збройний конфлікт суттєво вплинув на глобальні енергетичні ринки, міжнародну торгівлю, продовольчу безпеку та фінансову стабільність. Події останніх років продемонстрували високий рівень взаємозалежності сучасного світу, де регіональні конфлікти здатні мати глобальні економічні та політичні наслідки.

Глобалізація та економічна взаємозалежність як фактор міжнародної безпеки. Однією з ключових особливостей глобалізації є формування єдиного світового економічного простору, у межах якого економічні процеси в одній державі можуть безпосередньо впливати на міжнародну ситуацію загалом. Світова економіка функціонує як взаємопов'язана система, де фінансові кризи, економічна нестабільність або порушення логістичних ланцюгів швидко поширюються на інші регіони світу. Економічна взаємозалежність створює не лише нові можливості для міжнародного співробітництва, а й підвищує рівень глобальної вразливості. Економічні санкції, торговельні обмеження та фінансові механізми дедалі частіше використовуються як інструменти міжнародного впливу та геополітичного протистояння. У сучасних умовах економічна безпека стає невід'ємною складовою міжнародної стабільності. Гібридні загрози та трансформація сучасних конфліктів в сучасних міжнародних конфліктах дедалі частіше реалізуються у форматі гібридного протистояння. Особливістю гібридних загроз є поєднання військових дій із кібератаками, інформаційними операціями, економічним тиском та дипломатичними механізмами впливу. Такий формат конфліктів значно ускладнює процес міжнародного реагування та створює нові виклики для системи колективної безпеки. Особливу роль у сучасних конфліктах відіграє інформаційний простір. Масове поширення дезінформації, маніпулятивного контенту та інформаційних операцій може суттєво впливати на політичну

стабільність держав і суспільні настрої. У зв'язку з цим інформаційна безпека стає одним із ключових елементів міжнародної безпеки. Цифровізація, кібербезпека та міжнародна економіка. Глобалізація та розвиток цифрових технологій суттєво трансформували міжнародну економіку.

Цифрові платформи, міжнародні фінансові системи та електронні комунікації стали важливими складовими сучасного світового господарства. Водночас цифровізація створила нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами та захистом критичної інфраструктури. Кібератаки на банківські системи, енергетичні об'єкти та державні інформаційні ресурси можуть мати серйозні економічні наслідки та становити загрозу національній безпеці. Саме тому міжнародне співробітництво у сфері кібербезпеки стає одним із пріоритетних напрямів сучасної міжнародної політики. Енергетична безпека та геоекономічне суперництво в сучасному світі енергетичні ресурси залишаються важливим фактором міжнародної політики та економіки. Контроль над енергетичними потоками, транспортними маршрутами та стратегічними ресурсами значною мірою визначає рівень міжнародного впливу держав. Енергетична залежність створює додаткові ризики для міжнародної безпеки, оскільки може використовуватися як інструмент політичного та економічного тиску. У зв'язку з цим держави активно працюють над диверсифікацією джерел енергопостачання, розвитком альтернативної енергетики та посиленням енергетичної незалежності. Роль міжнародних організацій у забезпеченні глобальної стабільності. В умовах глобалізації важливу роль у підтриманні міжнародної безпеки та економічної стабільності відіграють міжнародні організації та інтеграційні об'єднання. Їх діяльність спрямована на координацію міжнародного співробітництва, врегулювання кризових ситуацій та підтримання стабільності у світовій системі. Проте сучасні глобальні виклики свідчать про необхідність реформування окремих міжнародних інституцій та вдосконалення механізмів міжнародного реагування. Зростання геополітичної конкуренції та трансформація міжнародних конфліктів вимагають адаптації міжнародної системи безпеки до нових реалій. Для України питання міжнародної безпеки та міжнародної економіки має стратегічне значення. В умовах війни держава змушена одночасно зміцнювати обороноздатність, забезпечувати економічну стійкість та розвивати міжнародне співробітництво. Інтеграція до європейського

економічного та безпекового простору є одним із ключових напрямів зміцнення національної безпеки та економічної стабільності держави.

Висновки. Сучасна система міжнародної безпеки та міжнародної економіки перебуває у стані глибокої трансформації під впливом глобалізаційних процесів, геополітичної нестабільності та поширення гібридних загроз. Економічна взаємозалежність держав, цифровізація, енергетичні виклики та міжнародні конфлікти формують нову архітектуру міжнародних відносин. У сучасних умовах забезпечення глобальної стабільності потребує комплексного підходу, розвитку міжнародного співробітництва та адаптації міжнародних безпекових механізмів до нових глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Верховна Рада України. Статут ООН. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text
2. Верховна Рада України. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
3. Президент України. Стратегія національної безпеки України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
4. North Atlantic Treaty Organization. NATO 2022 Strategic Concept. URL: <https://www.nato.int/strategic-concept/>
5. Stockholm International Peace Research Institute. SIPRI Yearbook 2024. URL: <https://www.sipri.org/yearbook>

Набока Марія,
експертка з харчової безпеки,
засновниця ТОВ «Харчова адвокація»,
фахівець із впровадження системи НАССР та
міжнародних стандартів у харчовому секторі

СИСТЕМА «НАССР» ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ХАРЧОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПРИОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Тема харчової безпеки сьогодні набуває особливого значення в контексті сучасних викликів державного управління, євроінтеграційних процесів та необхідності формування ефективної системи захисту здоров'я населення. У цих умовах система Hazard Analysis and Critical Control Points (далі: НАССР)[1] повинна

розглядатися не лише як обов'язкова процедура для операторів ринку харчових продуктів, а як стратегічний інструмент державної політики у сфері управління ризиками та забезпечення належного рівня продовольчої безпеки держави.

Система НАССР базується на превентивному підході до контролю небезпечних факторів та дозволяє забезпечити системне управління ризиками на всіх етапах обігу харчових продуктів – від виробництва і транспортування до реалізації та кінцевого споживання. Її ефективність полягає у можливості своєчасного виявлення потенційних небезпек та запобігання виникненню ризиків для життя і здоров'я населення.

На сьогодні в Україні питання впровадження системи НАССР є особливо актуальним у зв'язку з необхідністю гармонізації національного законодавства з європейськими та міжнародними вимогами, зокрема положеннями Регламенту ЄС №178/2002 [2], принципами CodexAlimentarius [3], а також міжнародними стандартами ISO 22000 [4] та FSSC 22000 [5]. Водночас практичне функціонування системи потребує комплексного підходу, який охоплює не лише нормативне регулювання, а й ефективні механізми державного контролю, професійну підготовку персоналу, модернізацію виробничих потужностей та формування культури безпечності харчових продуктів.

Особливу увагу необхідно приділяти функціонуванню систем управління безпечністю харчових продуктів у закладах освіти, медичних та соціальних установах, де питання організації безпечного харчування безпосередньо пов'язане із забезпеченням конституційного права громадян на безпечне для життя і здоров'я середовище. У цьому аспекті система НАССР виступає важливим інструментом забезпечення прозорості процесів, контролю критичних точок та мінімізації ризиків у діяльності операторів ринку.

Водночас сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, змінами логістичних процесів, економічною нестабільністю та технічним станом окремих об'єктів харчового сектору, вимагають посилення міжвідомчої взаємодії, удосконалення механізмів публічного управління та впровадження ризик-орієнтованих підходів у сфері державного контролю. Саме тому система НАССР сьогодні повинна розглядатися як складова національної безпеки, що поєднує питання захисту прав споживачів, стабільності харчового сектору та

міжнародної репутації держави.

На мою думку, подальший розвиток системи управління безпеністю харчових продуктів в Україні має базуватися на принципах професійної взаємодії між державою, бізнесом та науковою спільнотою, впровадженні сучасних міжнародних практик та формуванні єдиного стратегічного підходу до забезпечення харчової безпеки населення.

Список використаних джерел:

1. Система НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) [Електронний ресурс] // Міністерство аграрної політики та продовольства України. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2026).

2. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 178/2002 від 28 січня 2002 року про встановлення загальних принципів і вимог харчового права, створення Європейського органу з безпечності харчових продуктів та встановлення процедур у питаннях, пов'язаних із безпечністю харчових продуктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_005-02#Text (дата звернення: 07.05.2026).

3. Codex Alimentarius : International food standards. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius> (дата звернення: 07.05.2026).

4. ISO 22000. Food safety management systems–Requirements for any organization in the foodchain [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/65464.html> (дата звернення: 07.05.2026).

5. FSSC 22000 Provides Trust and Impact for Global Food Safety. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fssc.com/fssc-22000/> (дата звернення: 07.05.2026).

Савчук Антон,
здобувач вищої освіти ступеня магістр, група МІ-25-1м,
спеціальність 291 «Міжнародні відносини, суспільні
комунікації та регіональні студії»,
Інститут права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університет розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7782-1926>
Науковий керівник: Дабіжа Віра Василівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин
та політичного консалтингу ЗВО «Відкритий
міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Коли ми сьогодні говоримо про глобалізацію, то часто забуваємо, що це не лише про цифри в звітах МВФ чи нові логістичні маршрути. Це, перш за все, про те, наскільки тендітним став наш звичний світ. Буквально за останні кілька років ми побачили, як міжнародна безпека, яку ми вважали чимось непорушним, почала тріщати по швах під тиском економічних воєн та геополітичних амбіцій. Зараз уже неможливо відділити постріл гармати від падіння фондового ринку — вони стали частинами одного цілого. Економічна стабільність тепер є не просто бонусом до мирного життя, а фактично єдиним фундаментом, на якому це життя взагалі може триматися. І отут виникає головне питання: чи готовий наш державний апарат до таких умов?

Для України ці виклики відчуваються особливо гостро. Знаєте, війна навчила нас багаточому, і одна з найголовніших істин — це те, що бюрократія в чистому вигляді вбиває. В умовах, коли ворог використовує енергоносії чи зерно як зброю, ми просто не маємо права працювати по-старому. Публічне управління має стати настільки ж швидким, як і сучасний ринок. Це означає, що державні структури повинні нарешті перестати бути закритими кабінетами, де папірець гуляє тижнями. Нам потрібна жива, гнучка система, яка вміє прораховувати ризики ще до того, як вони стануть катастрофою.

Глобалізація зробила нас усіх взаємозалежними, і це наша вразливість, але водночас і наш шанс, якщо ми навчимося грати за новими правилами.

Я щиро переконаний, що головна біда нашої управлінської системи — це так звана «імітація бурхливої діяльності». Ми навчилися писати стратегії на сотні сторінок, які потім ніхто не читає, але так і не навчилися ставити перед собою прості та зрозумілі цілі. Чому б нам не взяти приклад з великих міжнародних компаній? Там ніхто не тримає працівника лише за те, що він вчасно прийшов на роботу. Там цінують результат. І я вірю, що державний службовець в Україні — це не «гвинтик», а фахівець, який має бачити плоди своєї праці. Зміна логіки з «процесу» на «результат» — це те, що дозволить нам зміцнити економічний імунітет країни перед будь-якими зовнішніми загрозами.

Окремо хочеться сказати про цифровізацію. Це зараз модне слово, але за ним стоїть реальна можливість нарешті прибрати з держорганів корупцію та зайву тяганину. Коли алгоритм робить свою роботу, йому не треба давати хабаря. Але тут є й інша сторона медалі — безпека даних. У світі, де кібератака може зупинити банківську систему всієї країни за лічені хвилини, ми маємо бути на голову вищими за наших опонентів. Це вимагає не лише нових серверів, а й людей з «мізками», яким держава повинна створити умови для роботи тут, в Україні. Без власного інтелектуального капіталу ми завжди будемо наздоганяти тих, хто вже давно попереду.

Ми маємо нарешті чесно зізнатися собі: стара модель управління персоналом у держсекторі себе вичерпала. Коли молодий, талановитий спеціаліст приходить у міністерство і бачить там зарплату, на яку неможливо вижити, він просто йде в бізнес. Це трагедія для безпеки держави. Нам потрібні фахівці, які розуміються на міжнародних ринках так само добре, як і на законах. І щоб їх втримати, треба дати їм не лише патріотичне піднесення, а й гідні умови життя та зрозумілу перспективу. Тільки професійна еліта, яка відчуває себе захищеною і цінною, зможе вивести Україну на рівень суб'єкта міжнародної політики.

Економічна дипломатія сьогодні — це теж частина нашої оборони. Ми маємо навчитися не просто просити допомоги, а пропонувати вигідні партнерства, які зроблять світ зацікавленим у нашому виживанні та розвитку. Кожна нова інвестиція в українське

виробництво — це додатковий шар нашої броні. І роль публічного управління тут є ключовою: створити такі правила гри, щоб міжнародний капітал відчував себе безпечно. Це важка праця, що вимагає балансу між національним суверенітетом та вимогами глобального ринку, але в цьому і є суть сучасного державного будівництва.

На сьогоднішній день, ми проходимо унікальний шлях, такого досвіду, як у нас, немає ні в кого у світі. Трансформація публічного управління — це не просто чергова реформа, це наша відповідь на виклики часу. Якщо ми зуміємо побудувати компактну, розумну і водночас людяну державу, ми не лише вистоїмо, а й станемо одним із лідерів нової Європи. Наш успіх залежатиме від трьох речей: волі до змін, технологій та, найголовніше, людей, які не бояться брати на себе відповідальність. Це великий виклик, але я вірю, що ми з ним впораємося, бо іншого шляху в нас просто немає.

Ну і наостанок, якщо вже підбивати якісь підсумки, то стає очевидно — ми більше не маємо тої розкоші бути повільними чи просто «пливти за течією». Світ став занадто колючим і непередбачуваним, а глобалізація виявилася не тільки про можливості, а й про величезні дірки в нашій безпеці, які треба латати вже вчора. Наша національна безпека сьогодні — це не просто міцні стіни чи кількість техніки, а передусім те наскільки швидко ми перетворимо нашу державну машину з якогось іржавого та неповороткого механізму на нормальний, людський та інтелектуальний інструмент. Це не просто якась там чергова теорія для розумних книжок, це реальна вимога виживання яку нам диктує і війна, і ця вся глобальна економічна турбулентність.

Поєднання нормальних технологій, логіки на результат (а не просто щоб папірець був) та поваги до людей з мізками — оце наш єдиний адекватний рецепт стійкості. Я переконаний що Україна має все, щоб не просто бути якимось пасивним учасником глобальних процесів, а реально грати за своїми правилами. Ми маємо жорстко захищати своїх людей, свій ринок і своє право на нормальне майбутнє. Іншого варіанту в нас просто не залишилося, тому треба нарешті почати міняти саму суть управління, а не просто переставляти стільці в кабінетах. Тільки так ми зможемо не просто вистояти, а й стати тими, на кого будуть озиратися інші країни нової Європи.

Список використаних джерел:

1. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. Електронний ресурс. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
2. Геєць В. М. Економічна трансформація в умовах глобалізації: український контекст. Київ: Видавництво НАНУ, 2023. 412 с.
3. Жаліло Я. А. Шляхи зміцнення економічної стійкості держави. Науковий вісник: Економіка та держава. 2024. № 1. С. 12–19.
4. Стратегія економічної безпеки України до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України № 143-р. 2021. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>
5. Коваль О. В. Новітні виклики публічного управління в умовах світових криз. Київ : НІСД, 2023. 312 с.
6. Філіпенко А. С. Глобальна економіка та міжнародні відносини: нові реалії. Київ: Знання, 2023. 445 с.
7. Карпенко О. В. Публічне управління: трансформація до сервісної моделі. Київ : Академвидав, 2024. 280 с.
8. Шваб К. Четверта промислова революція та її вплив на державне управління. Переклад з англ. Portfolio Penguin, 2017. 192 р.

Стельмах Артем Миколайович,
здобувач передвищої освіти Фахового коледжу «Освіта»,
група ПЗ-24.2-1 фмб-(1)-ірsv (Група 1), спеціальність «Право»,
Інституту права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ

Кулик Аня Володимирівна,
старший викладач кафедри галузевого права та
загальноправових дисциплін Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0028-5294>

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА СИСТЕМУ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE SYSTEM OF INTERNATIONAL SECURITY AND THE WORLD ECONOMY

Анотація: У тезі досліджується вплив глобалізації на сучасну систему міжнародної безпеки та світову економіку. Проаналізовано основні напрями глобалізаційних процесів, їхній вплив на міжнародну економічну інтеграцію, діяльність транснаціональних корпорацій, міжнародні фінансові ринки, цифрові технології та міжнародне співробітництво держав. Особливу увагу приділено сучасним глобальним загрозам, економічній взаємозалежності держав, інформаційній безпеці, міжнародним кризам та ролі міжнародних організацій у забезпеченні стабільності світового порядку. Визначено позитивні та негативні наслідки глобалізації для міжнародної безпеки, економічного розвитку держав та функціонування світової економіки.

Ключові слова: глобалізація, міжнародна безпека, світова економіка, міжнародні відносини, економічна інтеграція, міжнародні організації, транснаціональні корпорації.

Annotation: The thesis examines the impact of globalization on the modern system of international security and the world economy. The main directions of globalization processes, their influence on international economic integration, transnational corporations, financial markets, digital technologies, and international cooperation are analyzed. Special attention is paid to global threats, economic interdependence of states, information security, international crises, and the role of international organizations in maintaining global stability. Positive and negative consequences of

globalization for international security, economic development, and the functioning of the world economy are identified.

Keywords: globalization, international security, world economy, international relations, economic integration, international organizations, transnational corporations.

Глобалізація є одним із найважливіших та наймасштабніших процесів сучасного світу, який охоплює політичну, економічну, інформаційну, соціальну та культурну сфери життя суспільства. У сучасних умовах глобалізаційні процеси суттєво впливають на міжнародні відносини, діяльність держав, міжнародних організацій та розвиток світової економіки [3, с. 18]. Завдяки розвитку сучасних технологій, міжнародної торгівлі, транспорту та комунікацій світ стає більш взаємопов'язаним, а держави дедалі більше залежать одна від одної [5, с. 26]. Події, які відбуваються в одній країні, можуть швидко впливати на політичну ситуацію, економіку та безпеку інших держав. Саме тому глобалізація стала важливим фактором формування сучасної системи міжнародної безпеки та світового економічного порядку [7, с. 39]. Вона створює нові можливості для розвитку міжнародної співпраці, економічного зростання та технологічного прогресу, але водночас породжує нові ризики та загрози, які мають глобальний характер і потребують спільного реагування міжнародного співтовариства.

Одним із головних напрямів глобалізації є економічна інтеграція держав, яка проявляється у розвитку міжнародної торгівлі, міжнародних фінансових ринків, руху капіталу та робочої сили [4, с. 57]. У сучасній світовій економіці держави активно співпрацюють між собою, укладають міжнародні економічні угоди, створюють економічні союзи та розширюють зовнішньоекономічні зв'язки. Глобалізація сприяє підвищенню ефективності виробництва, розвитку новітніх технологій, залученню іноземних інвестицій та створенню нових робочих місць [6, с. 31]. Завдяки міжнародній економічній співпраці держави отримують доступ до нових ринків збуту, сучасних технологій та міжнародних фінансових ресурсів. Особливо важливе значення це має для країн, що розвиваються, оскільки інтеграція у світову економіку створює умови для модернізації виробництва та економічного розвитку [5, с. 44]. Водночас економічна глобалізація посилює конкуренцію між державами та підприємствами, що змушує країни адаптувати свої економічні системи до нових глобальних умов.

Разом із позитивними наслідками глобалізація створює значні ризики для світової економіки та міжнародної стабільності. Надмірна взаємозалежність економік держав робить міжнародну економічну систему більш вразливою до кризових явищ [7, с. 61]. Фінансові кризи, економічні спади або проблеми у банківському секторі однієї держави можуть швидко поширюватися на інші країни та впливати на міжнародні фінансові ринки. Світова фінансова криза 2008 року стала прикладом того, наскільки тісно пов'язаними є економіки сучасних держав [6, с. 76]. Крім цього, глобалізація сприяє посиленню економічної нерівності між розвиненими країнами та державами, що розвиваються. Великі економічно розвинені держави та транснаціональні корпорації мають значно більший вплив на міжнародну економіку та фінансову систему, що інколи призводить до економічної залежності менш розвинених країн [4, с. 82]. У результаті окремі держави можуть втрачати частину економічного суверенітету та ставати залежними від глобальних фінансових процесів.

Глобалізація суттєво впливає і на систему міжнародної безпеки. У сучасному світі виникає велика кількість глобальних загроз, які не можливо вирішити виключно на національному рівні [1; 8]. До таких загроз належать міжнародний тероризм, кіберзлочинність, нелегальна міграція, міжнародна організована злочинність, екологічні проблеми, поширення зброї масового ураження та міжнародні воєнні конфлікти [8, с. 68]. Сучасні загрози мають транснаціональний характер і впливають на безпеку багатьох держав одночасно. Саме тому держави змушені посилювати міжнародне співробітництво у сфері безпеки, обмінюватися інформацією, координувати спільні дії та вдосконалювати міжнародно-правові механізми захисту [2, с. 77]. Важливу роль у підтриманні міжнародної стабільності відіграють міжнародні організації, серед яких Організація Об'єднаних Націй, НАТО, Європейський Союз та інші міжнародні структури. Їхня діяльність спрямована на забезпечення миру, міжнародної безпеки та врегулювання конфліктів між державами.

Особливе значення в умовах глобалізації має розвиток інформаційних технологій та цифрового простору. Сучасні технології суттєво прискорили процес міжнародного обміну інформацією та створили нові можливості для розвитку економіки, науки, освіти та міжнародного співробітництва [5, с. 91]. Інтернет, соціальні мережі та

глобальні інформаційні платформи стали важливими елементами сучасного суспільства та міжнародних відносин. Разом із позитивними наслідками цифровізація створює нові ризики для міжнародної безпеки. У сучасних умовах значно поширилися кібератаки, інформаційні війни, поширення дезінформації та втручання у внутрішні справи держав через інформаційний простір [7, с. 96]. Інформація стала важливим інструментом політичного, економічного та психологічного впливу на суспільство. Саме тому забезпечення інформаційної безпеки є одним із ключових напрямів сучасної міжнародної безпеки.

Важливу роль у процесах глобалізації відіграють транснаціональні корпорації, діяльність яких значно впливає на світову економіку та міжнародні економічні відносини [4, с. 104]. Транснаціональні корпорації контролюють значну частину міжнародного виробництва, міжнародної торгівлі та фінансових потоків. Вони сприяють поширенню новітніх технологій, розвитку міжнародного бізнесу та створенню робочих місць у різних країнах світу [6, с. 112]. Разом із цим діяльність великих корпорацій може призводити до посилення економічної нерівності, монополізації ринку та залежності окремих держав від міжнародного капіталу. У деяких випадках транснаціональні корпорації мають значний вплив на політичні процеси та міжнародну економічну політику, що також впливає на міжнародну безпеку та економічну стабільність [5, с. 118].

Глобалізація також впливає на соціально-культурний розвиток суспільства. Активний розвиток міжнародних комунікацій сприяє поширенню культурних цінностей, традицій, мов та способів життя [3, с. 73]. Міжнародний культурний обмін сприяє розвитку міжнародного діалогу, толерантності та взаєморозуміння між народами. Люди отримують можливість швидше обмінюватися інформацією, знаннями та досвідом, що позитивно впливає на розвиток освіти, науки та культури. Проте глобалізація може призводити і до негативних наслідків, серед яких втрата національної культурної самобутності, культурна уніфікація та домінування масової культури [5, с. 126]. У результаті окремі національні традиції та культурні особливості можуть поступово втрачати своє значення під впливом глобальних інформаційних процесів.

Сучасні глобальні кризи демонструють високий рівень взаємозалежності держав та необхідність міжнародної співпраці.

Пандемії, економічні кризи, енергетичні проблеми, міжнародні конфлікти та продовольчі загрози мають глобальний характер і впливають на світову економіку та міжнародну безпеку [8, с. 131]. Жодна держава не може самостійно ефективно протидіяти сучасним глобальним викликам без підтримки міжнародного співтовариства. Саме тому важливого значення набуває розвиток міжнародного права, діяльність міжнародних організацій та створення механізмів колективної безпеки [1; 2]. Глобалізація змушує держави шукати баланс між захистом національних інтересів та участю у міжнародних інтеграційних процесах. Ефективна міжнародна співпраця стає необхідною умовою забезпечення стабільності та безпеки у сучасному світі.

Таким чином, глобалізація є складним і багатограним процесом, який суттєво впливає на систему міжнародної безпеки та світову економіку. Вона створює нові можливості для міжнародної співпраці, економічного розвитку, технологічного прогресу та міжнародної інтеграції держав [3; 6]. Водночас глобалізація породжує нові ризики та загрози, серед яких економічна нестабільність, інформаційні загрози, міжнародний тероризм та посилення глобальної конкуренції [7, с. 148]. У сучасних умовах ефективне функціонування міжнародної системи безпеки можливе лише за умови координації дій держав, міжнародних організацій та міжнародного співтовариства загалом. Забезпечення міжнародної стабільності, економічної безпеки та миру є одним із головних завдань сучасного світу в умовах глобалізаційних процесів [8, с. 154].

Список використаних джерел:

1. Статут Організації Об'єднаних Націй і Статут Міжнародного Суду. Київ: Міністерство юстиції України, 2019. 86 с.
2. Копійка В. В., Шинкаренко Т. І. Міжнародні організації: навчальний посібник. Київ: Київський університет, 2021. 304 с.
3. Гальчинський А. С. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Київ: Либідь, 2019. 312 с.
4. Дахно І. І. Міжнародна економіка: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
5. Філіпенко А. С. Глобалізація і економічний розвиток. Київ: Знання, 2021. 284 с.
6. Мочерний С. В. Світова економіка: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2022. 432 с.

7. Білорус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку. Київ: Київський національний економічний університет, 2020. 390 с.

8. Горбулін В. П., Литвиненко О. В. Національна безпека України та міжнародна безпека. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2021. 256 с.

Форкош Дмитро Олександрович,

аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу

Інституту права та суспільних відносин

ЗВО «Відкритий міжнародний університет

розвитку людини «Україна», м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9667-9173>

Науковий керівник: **Загородня Альона Сергіївна,** доктор філософії,

доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та

політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин,

ЗВО «Відкритий міжнародний університет

розвитку людини «Україна», м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2741-1953>

ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Анотація. Досліджено роль логістичних процесів у забезпеченні національної безпеки держави в умовах глобалізації, воєнних загроз та трансформації міжнародного безпекового середовища. Проаналізовано значення логістики як складової стратегічного управління державою, визначено її вплив на обороноздатність, економічну стійкість, енергетичну безпеку та функціонування критичної інфраструктури. Особливу увагу приділено питанням військової, транспортної, інформаційної та гуманітарної логістики в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність формування комплексної державної логістичної політики як елементу системи національної безпеки України.

Abstract. The thesis examines the role of logistics processes in ensuring the national security of the state in the conditions of globalization, military threats and transformation of the international security environment. The importance of logistics as a component of strategic state management is analyzed, its impact on defense capability, economic stability, energy security and the functioning of critical infrastructure is

determined. Special attention is paid to the issues of military, transport, information and humanitarian logistics in martial law. The need for the formation of a comprehensive state logistics policy as an element of the national security system of Ukraine is substantiated.

Сучасні геополітичні виклики, військові конфлікти, економічна нестабільність та трансформація міжнародного безпекового середовища зумовлюють необхідність переосмислення ролі логістичних процесів у системі національної безпеки держави. В умовах війни та гібридних загроз ефективність логістичного забезпечення безпосередньо впливає на обороноздатність держави, стабільність функціонування економіки, забезпечення населення необхідними ресурсами та безперервність діяльності критичної інфраструктури.

Для України питання логістики набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю оперативного забезпечення Збройних Сил України, функціонування транспортних коридорів, міжнародної гуманітарної допомоги та підтримання економічної стійкості держави [3]. У цих умовах логістичні процеси перетворюються з допоміжного елементу управління на стратегічний компонент системи національної безпеки.

Логістичні процеси у системі національної безпеки охоплюють комплекс заходів, пов'язаних із плануванням, організацією, координацією та контролем потоків ресурсів, інформації, техніки, енергії та людського потенціалу. Їх ефективне функціонування забезпечує стійкість держави до внутрішніх і зовнішніх загроз [4].

У структурі національної безпеки логістика виконує декілька ключових функцій[5]. По-перше, вона забезпечує військову безпеку шляхом організації постачання озброєння, техніки, пального, медичного забезпечення та продовольства для сектору оборони. В умовах сучасних воєнних конфліктів саме логістична спроможність держави визначає ефективність ведення бойових дій та здатність до тривалого опору агресії.

По-друге, логістичні процеси є основою економічної безпеки держави. Стабільність постачання товарів, функціонування транспортної інфраструктури, розвиток міжнародних торговельних коридорів та забезпечення безперервності виробничих процесів безпосередньо впливають на економічну стійкість держави.

Порушення логістичних ланцюгів може спричинити економічну кризу, дефіцит ресурсів та дестабілізацію внутрішнього ринку [1].

Особливого значення набуває енергетична логістика, яка забезпечує транспортування енергетичних ресурсів, функціонування енергетичної інфраструктури та підтримання енергетичної незалежності держави. У сучасних умовах енергетична безпека є невід'ємною складовою національної безпеки, а ефективне управління логістичними процесами у цій сфері визначає рівень стійкості держави до зовнішнього тиску та кризових ситуацій.

Важливим елементом системи безпеки виступає гуманітарна логістика, що передбачає організацію евакуації населення, доставку гуманітарної допомоги, медичного забезпечення та підтримку цивільного населення в умовах надзвичайних ситуацій і воєнних дій. Для України гуманітарна логістика стала одним із ключових механізмів забезпечення життєдіяльності населення в умовах повномасштабної війни.

Крім того, цифровізація логістичних процесів створює нові можливості для державного управління у сфері національної безпеки [2]. Використання інформаційних систем, штучного інтелекту, автоматизованого управління постачанням та аналізу великих даних дозволяє підвищити ефективність логістичних рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити оперативне реагування на кризові ситуації. Водночас цифровізація породжує нові ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом критичної інформаційної інфраструктури.

Таким чином, логістичні процеси є стратегічним елементом системи національної безпеки держави та відіграють визначальну роль у забезпеченні обороноздатності, економічної стійкості та стабільного функціонування критичної інфраструктури. У сучасних умовах логістика перестала бути виключно економічною категорією та трансформується у комплексний механізм державного управління безпековими процесами.

Для України особливо актуальним є формування ефективної державної логістичної політики, модернізація транспортної та енергетичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій управління логістичними системами та посилення міжнародної співпраці у сфері безпеки. Ефективне функціонування логістичних процесів виступає необхідною умовою забезпечення національної

стійкості держави та її здатності протидіяти сучасним глобальним викликам.

Список використаних джерел:

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : Pearson Education, 2016. 328 p.
2. Waters D. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. London: KoganPage, 2011. 384 p.
3. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. URL: Законодавство України
4. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX. URL: Законодавство України
5. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: Законодавство України

ПАНЕЛЬ 3

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Гургач Андрій Євгенійович,

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького

ORCID:<https://orcid.org/0009-0004-4270-7036>

ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ FEATURES OF THE LEGAL REGULATION OF LAND RELATIONS UNDER MARTIAL LAW

Станом на квітень 2026 року в Україні діє правовий режим воєнного стану, який впливає на регулювання суспільних відносин в Україні в межах, в порядку та в спосіб, визначені законом.

2022 році в Україні було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» [1], який, зокрема, тісно пов'язаний із Законом України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» [2], в якому визначено правові засади примусового вилучення з мотивів суспільної необхідності (включаючи випадки, за яких це настійно вимагається військовою необхідністю) об'єктів права власності Російської Федерації як держави, яка почала повномасштабну війну проти України, та її резидентів.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» примусове вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів – це примусове вилучення об'єктів права власності Російської Федерації та об'єктів права власності її резидентів з мотивів суспільної необхідності (включаючи випадки, за яких це настійно вимагається військовою необхідністю) на користь держави Україна на підставі і в порядку, встановлених цим Законом. Згідно із ст. 2 цього Закону проведення примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів здійснюється з мотивів суспільної необхідності (включаючи випадки, за яких це настійно вимагається військовою необхідністю) та ґрунтується на принципах законності,

прозорості, об'єктивності, відповідності меті, стратегічної важливості та ефективності. Примусове вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів здійснюється без будь-якої компенсації (відшкодування) їх вартості, враховуючи повномасштабну агресивну війну, яку Російська Федерація розв'язала і веде проти України та Українського народу.

Тобто, в Україні закріплено примусове вилучення земельних ділянок, які належали громадянам росії без будь-якої компенсації (відшкодування) їх вартості, враховуючи повномасштабну агресивну війну, яку російська федерація розв'язала і веде проти України та Українського народу.

У зв'язку з цим Земельний кодекс України було доповнено новою нормою про те, що «примусове вилучення земельних ділянок з мотивів суспільної необхідності здійснюється відповідно до Закону України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» [3].

Загалом нормативно-правовий аналіз Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» доводить, що особливостями регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану, визначеними в цьому Законі, є: передача в оренду земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності для ведення товарного сільськогосподарського виробництва; передача земельних ділянок державної, комунальної власності в оренду без проведення земельних торгів; спрощений порядок встановлення та зміни цільового призначення земельної ділянки; порядок проведення робіт із землеустрою; регулювання окремих сфер земельних правовідносин тощо.

Отже, земельні відносини в Україні під час воєнного стану регулюються спрощеними правилами, автоматичним поновленням договорів оренди на один рік, заборонаю безоплатної приватизації земель державної/комунальної власності та заборонаю проведення земельних торгів (аукціонів), примусовим вилученням земель, які належать громадянам росії.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах

воєнного стану. Закон України від 12 травня 2022 року № 2247-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text>

2. Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів. Закон України від 3 березня 2022 року № 2116-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2116-20#Text>

3. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>

Дремов Дмитро Сергійович,
аспірант кафедри галузевого права та
загальноправових дисциплін Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий міжнародний
університет розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3512-4525>

Орловська Ірина Григоріївна,
кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри
галузевого права та загальноправових дисциплін
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9266-7416>

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КІБЕРЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗАГРОЗ.

В умовах стрімкої цифровізації публічного управління та ескалації глобальних геополітичних конфліктів захист персональних даних платників податків у межах функціонування Електронного кабінету набуває статусу пріоритетного завдання національної безпеки. Електронний кабінет сьогодні є не лише інструментом реалізації прав та обов'язків суб'єктів оподаткування, а й критично важливим вузлом інформаційної інфраструктури держави, що акумулює величезні масиви конфіденційної інформації. Проте чинний адміністративно-правовий механізм його захисту стикається із безпрецедентними викликами. До них варто віднести цілеспрямовані транскордонні кібератаки на державні реєстри та необхідність забезпечення безперервності доступу до сервісів у правовому режимі

воєнного стану.

Існуючий стан адміністративно-правового забезпечення кіберзахисту в податковій сфері характеризується певною фрагментарністю та динамічністю, що часто призводить до правової невизначеності у питаннях розмежування відповідальності між суб'єктами адміністрування та технічної підтримки. Глобальні геополітичні загрози вимагають переосмислення класичних підходів до захисту інформації, переходу від пасивного дотримання технічних регламентів до побудови комплексної системи кіберстійкості. Це актуалізує потребу в уточненні компетенції контролюючих органів та вдосконаленні процесуальних норм, що регулюють безпеку обробки даних у цифровому середовищі, з метою мінімізації ризиків несанкціонованого втручання та забезпечення гарантій безпеки приватних осіб.

Питання цифровізації податкової сфери сьогодні перебуває у фокусі уваги багатьох науковців. Зокрема, правове регулювання електронного документообігу досліджувала Гордійчук М. В. [1], а особливості функціонування електронного кабінету в контексті цифрової трансформації – Латковський П. П. [2].

Як зазначає Прищепя О.С., побудова прозорої податкової системи неможлива без впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій, проте цей процес супроводжується низкою викликів, серед яких – фрагментарність законодавства та необхідність посилення кіберзахисту. Адміністративно-правове підґрунтя для цифровізації податкового адміністрування в Україні закладалося поступово через низку стратегічних документів та нормативно-правових актів. Дослідник звертає увагу на еволюцію сервісів від перших автоматизованих систем до створення повноцінної ІТС «Електронний кабінет», порядок функціонування якої затверджено наказом Міністерства фінансів України № 637 [3; 4].

У межах дослідження адміністративно-правових засад функціонування Електронного кабінету платника податків фундаментальне значення має Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [5], який закладає понятійно-категоріальний апарат, що є базовим для формування правового режиму захисту податкових даних. Зокрема, закон розмежовує терміни «кібербезпека» як стан захищеності життєво важливих інтересів суспільства і держави у кіберпросторі та «кіберзахист», що

передбачає сукупність організаційних, правових та технічних заходів, спрямованих на запобігання кіберінцидентам. Для платника податків, який використовує цифрові сервіси, саме належний рівень кіберзахисту є гарантією цілісності та конфіденційності його персональної інформації.

Водночас у контексті глобальних геополітичних загроз особливої ваги набуває категорія «кібероборона», яка в законодавчому вимірі охоплює заходи з відсічі збройній агресії у кіберпросторі. Як зазначають дослідники, забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту є критичною умовою для подальшого вдосконалення цифрового податкового середовища. Впровадження комплексних систем захисту інформації та постійний моніторинг кіберзагроз через центри реагування на кіберінциденти, що передбачено стратегічними документами реформування податкової служби, дозволяє трансформувати Електронний кабінет у стійку та захищену платформу, здатну протистояти зовнішнім втручанням у роботу баз даних Державної податкової служби України (далі – ДПС).

Стратегічне планування цифрового розвитку податкової сфери сьогодні невід’ємно пов’язане з безпековим аспектом. Зокрема, Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки [6] прямо вказує на критичну необхідність виявлення та запобігання загрозам зовнішнього та внутрішнього втручання у роботу баз даних та інформаційних ресурсів ДПС.

В умовах воєнного стану це завдання трансформується у забезпечення безперервності функціонування державних сервісів, оскільки стабільна робота Електронного кабінету є запорукою наповнення бюджету для потреб оборони. Пріоритетність технічного та криптографічного захисту інформації, а також моніторинг кіберзагроз через спеціалізовані центри реагування на кіберінциденти, закладені у Концептуальних напрямках реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику [7], стають фундаментом для виживання цифрової фіскальної екосистеми під час кібератак.

Таким чином, сучасний стан кіберзахисту персональних даних платників податків вимагає не лише технічного оновлення, а й системного вдосконалення адміністративно-правових норм. Це передбачає мінімізацію людського чинника у процесах обробки податкової інформації та зміцнення правового статусу Електронного

кабінету як об'єкта критичної інфраструктури. Лише через поєднання жорстких протоколів безпеки та чіткої законодавчої регламентації відповідальності суб'єктів владних повноважень можна забезпечити стійкість цифрової інфраструктури перед обличчям глобальних геополітичних загроз та цілеспрямованих кібервтручань.

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що адміністративно-правове забезпечення кіберзахисту Електронного кабінету платника податків в умовах глобальних геополітичних загроз та воєнного стану потребує переходу від фрагментарного регулювання до створення цілісної системи кіберстійкості. Серед ключових векторів вдосконалення хотілося б виділити законодавче закріплення Електронного кабінету як об'єкта критичної інформаційної інфраструктури, чітке розмежування адміністративної відповідальності між суб'єктами технічної підтримки та ДПС, а також імплементація стандартів ЄС щодо захисту персональних даних у процесі автоматизованої обробки податкової інформації. Реалізація цих кроків дозволить не лише мінімізувати ризики несанкціонованого втручання в роботу державних реєстрів, а й гарантуватиме дотримання прав платників податків у цифровому середовищі, забезпечуючи стабільність фінансової системи держави в кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Гордійчук М. В. Правове регулювання електронного документообігу в сфері оподаткування : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Ірпінь, 2017, 248 с.
2. Латковський П. П. Деякі аспекти функціонування електронного кабінету платника податків в контексті цифровізації оподаткування. *Право та інноваційне суспільство*. 2024. 2 (23), 79-88. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2024-2\(23\)-7](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2024-2(23)-7). URL: <https://apir.org.ua/lais/uk/article/view/449> (дата звернення: 29.04.2026)
3. Про затвердження Порядку функціонування Електронного кабінету: наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2017 № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0942-17#Text> (дата звернення: 29.04.2026)
4. Прищепа О. С. Особливості встановлення та розвитку адміністративно-правового регулювання цифровізації податків та зборів в Україні. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2024. № 4, 82-92. DOI: <https://doi.org/10.34015/2523-4552.2024.4.09>. URL:

<https://visnykpau.com/index.php/journal/article/view/708> (дата звернення: 29.04.2026)

5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19/ed20251019#Text> (дата звернення: 29.04.2026)

6. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.04.2026)

7. Про схвалення концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 № 1101-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.04.2026)

Крамаренко Ігор,

аспірант кафедри галузевого права та
загальноправових дисциплін Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий міжнародний
університет розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6245-9099>

Науковий керівник: **Попов Георгій Володимирович,**
доктор юридичних наук, доцент кафедри галузевого права та
загальноправових дисциплін Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4928-2470>

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА АКТИВІЗАЦІЮ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА

XXI ст. увійде в історію як час розвитку глобальних взаємозв'язків і взаємозалежностей між усіма учасниками культурно-історичного процесу як епоха глобалізації та прав людини [4, с. 125].

Сьогодні глобалізація стала ключовою концепцією в процесі розвитку суспільства. Її суть полягає у швидкому розширенні та зростанні складності взаємозв'язків і взаємозалежності між окремими

людьми та народами. Це відображається у формуванні глобального інформаційного простору, глобальних ринків капіталу, товарних ринків та ринків праці, а також у інтернаціоналізації таких питань, як вплив діяльності людини на природне середовище, етнічні та релігійні конфлікти, безпека.

Феномен глобалізації виходить за суто економічні рамки, які схильні тлумачити багато дослідників, охоплюючи майже всі сфери соціальної діяльності, включаючи політику, ідеологію, культуру, спосіб життя та фундаментальні умови виживання людства.

Передумови глобалізації включають інформаційну революцію, що забезпечує технологічну основу для побудови глобальних інформаційних мереж, інтернаціоналізацію капіталу та загострення конкуренції на світових ринках, дефіцит природних ресурсів та загострення конкуренції за контроль над ними, демографічний вибух та зростаючий вплив діяльності людини на природне середовище.

Крім того, поширення зброї масового знищення збільшує ризик глобальної катастрофи. Хоча ці фактори різні, вони тісно пов'язані, а їхня взаємодія визначає складність та суперечності процесу глобалізації. Інформаційні технології відкрили реальні можливості для швидкого розвитку світової економіки, науки та культури, а також запропонували людству можливості об'єднатися в спільноту, яка поділяє власні інтереси та відповідальність за долю світу. Однак інформаційні технології також можуть бути інструментом, який розділяє світ та загострює конфлікти.

Глобалізація сучасних соціальних, культурних, економічних та політичних процесів принесла позитивний вплив, але також породила низку серйозних викликів, відомих як «сучасні глобальні проблеми», такі як екологічні, демографічні та політичні проблеми. Усі ці проблеми мають вирішальне значення для сьогодення та майбутнього людства, а також для його шансів та перспектив виживання. Ось чому питання глобалізації такі важливі сьогодні.

Будівельна галузь все ще страждає від високого рівня злочинності та залишається одним із найбільш вразливих секторів до економічної злочинності. У міру розвитку суспільства кількість економічних злочинів продовжує зростати. Вплив стає все більш серйозним, причому одні отримують прибуток, а інші зазнають матеріальних збитків.

Зростання злочинності в будівельній галузі є нагальною

проблемою через її високу прибутковість, складне правове регулювання та ризик корупції. Злочини в цьому секторі завдають значної економічної шкоди, знижують привабливість галузі для інвестицій та порушують права громадян, особливо тих, хто бере участь у будівельних проєктах державної власності.

Будівництво об'єктів нерухомості традиційно розглядається як одна з найдинамічніших галузей економіки, що акумулює значні фінансові ресурси та має суттєве соціальне значення, оскільки безпосередньо пов'язане із забезпеченням населення житлом. Водночас саме ця сфера вирізняється високою поширеністю шахрайських схем, які призводять не лише до матеріальних втрат інвесторів, але й до зниження довіри до ринку нерухомості в цілому [3, с. 256].

В останні роки вітчизняна будівельна галузь пережила вражаюче зростання як унікальний сектор економічного виробництва. У той час як будівлі, побудовані за радянських часів, старіють, зростає попит на нові, сучасні офісні та промислові будівлі. Хоча на будівельний ринок виходить все більше нових компаній, не всі вони готові суворо дотримуватися відповідних законів, норм, будівельних норм і правил. Ця ситуація підкреслює нагальну необхідність державного втручання в соціальні відносини будівельної галузі. Повинен ефективно функціонувати сильний регуляторний механізм юридичної відповідальності.

Останнім часом дедалі більшого резонансу й розголосу набувають корупційні та інші правопорушення, що виявляються під час виконання дорожньо-будівельних робіт. Мільйони бюджетних коштів проходять повз решето зруйнованих українських доріг та осідають у кишенях чиновників центральних і місцевих органів влади, а також у підприємствах, що їм підпорядковані, та на банківських рахунках пов'язаних осіб [2, с. 160].

Тим часом, повсюдне шахрайство в галузі будівництва не лише завдає фінансових збитків інвесторам, але й підриває довіру до ринку нерухомості в цілому. Правоохоронні органи щороку виявляють сотні випадків, пов'язаних з шахрайськими інвестиційними контрактами та розкраданням державних коштів шляхом подвійного продажу нерухомості. Слід наголосити, що без надійного механізму захисту інтересів інвесторів неможливо забезпечити стабільну роботу будівельного ринку, розвиток інвестиційної діяльності та захист

майнових прав громадян. Це питання є особливо важливим з огляду на поточну ситуацію, коли є потреба у ремонті будинків, пошкоджених або зруйнованих повномасштабним вторгненням, та забезпеченні житлом внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та їхніх сімей.

Проте чинні нормативні акти не використовуються повною мірою. Це головним чином тому, що потенціал закону використовується не повністю, хоча юридична відповідальність є засобом забезпечення дотримання нормативних норм усіма сторонами, що беруть участь у правовідносинах.

Для всіх цивілізованих країн, зокрема України, доречними є ратифікація норм Міжнародного будівельного Кодексу, а також систематизація будівельних норм, стандартів і правил у сфері будівництва та містобудування. Також вважаємо, що кожна країна повинна мати Будівельний кодекс, де один з розділів має стосуватися юридичної відповідальності за порушення у сфері будівництва. Зазначене дозволить уникнути розбіжностей і колізій, які часто виникають у досліджуваній сфері [1, с. 67].

Отже, сфера будівництва залишається сектором з високим ризиком економічних злочинів, комплексний підхід, що включає законодавчі, технічні та організаційні заходи, може значно знизити ризик злочинності та захистити інтереси всіх зацікавлених сторін, залучених до будівельного процесу. Державне управління в будівельній галузі слід розглядати як особливу національну діяльність, а її суть полягає у здійсненні адміністративних та організаційних повноважень держави для створення умов для сталого та комплексного регіонального розвитку, а також сприяння його раціональній організації та державному контролю.

Список використаних джерел:

1. Буга В. В. Зарубіжний досвід запобігання правопорушенням у сфері будівництва. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2022. №3. С. 65-70
2. Іжевський Р. П. Стан злочинності у сфері будівництва автомобільних доріг. *Право і суспільство*. 2019. № 3. Ч. 2. С. 159-164.
3. Попов Г. В. Окремі питання кваліфікації шахрайства у будівельній сфері. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. № 107. С. 256-264.
4. Шай Р. Злочинність та глобалізація: причини і наслідки.

Лопоносова Наталія Петрівна,
аспірантка кафедри галузевого права та загальноправових
дисциплін Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1611-9333>

**ІНСТИТУТ ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРУ ЗА УЧАСТЮ
СУДДІ В ГОСПОДАРСЬКОМУ СУДОЧИНСТВІ УКРАЇНИ
THE INSTITUTE OF DISPUTE RESOLUTION WITH THE
PARTICIPATION OF A JUDGE IN COMMERCIAL JUDICIAL
PROCEEDINGS OF UKRAINE**

Загальновідомо, що порядок проведення врегулювання спору за участю судді визначається в Господарському процесуальному кодексові України (далі – ГПК) [1].

Тож, згідно із ст. 188 ГПК врегулювання спору за участю судді проводиться суддею-доповідачем одноособово незалежно від того, в якому складі розглядається справа. Проведення врегулювання спору за участю судді здійснюється у формі спільних та (або) закритих нарад. Сторони мають право брати участь у таких нарадах у режимі відеоконференції в порядку, визначеному цим Кодексом. Спільні наради проводяться за участю всіх сторін, їх представників та судді. Закриті наради проводяться за ініціативою судді з кожною зі сторін окремо. Суддя спрямовує проведення врегулювання спору за участю судді для досягнення сторонами врегулювання спору. З урахуванням конкретних обставин проведення наради суддя може оголосити перерву в межах строку проведення врегулювання. На початку проведення першої спільної наради з врегулювання спору суддя роз'яснює сторонам мету, порядок проведення врегулювання спору за участю судді, права та обов'язки сторін. Під час проведення спільних нарад суддя з'ясовує підстави та предмет позову, підстави заперечень, роз'яснює сторонам предмет доказування щодо категорії спору, який розглядається, пропонує сторонам надати пропозиції щодо шляхів мирного врегулювання спору та здійснює інші дії, спрямовані на мирне врегулювання сторонами спору. Суддя може запропонувати

сторонам можливий шлях мирного врегулювання спору. Під час закритих нарад суддя має право звертати увагу сторони на судову практику в аналогічних спорах, пропонувати стороні можливі шляхи мирного врегулювання спору. Під час проведення врегулювання спору суддя не має права надавати сторонам юридичні поради та рекомендації, надавати оцінку доказів у справі. Інформація, отримана будь-якою із сторін, а також суддею під час проведення врегулювання спору, є конфіденційною. Під час проведення врегулювання спору за участю судді протокол наради не ведеться та не здійснюється фіксування технічними засобами. За необхідності до участі в нарадах залучається перекладач. Перекладач попереджається про конфіденційний характер інформації, отриманої під час проведення врегулювання спору за участю судді. Під час врегулювання спору за участю судді забороняється використовувати портативні аудіотехнічні пристрої, а також здійснювати фото- і кінозйомку, відео-, звукозапис.

Науко-практичний аналіз положень ст. ст. 188 та 190 ГПК, наукових праць [2] дозволяє зробити висновок про те, що ключовими аспектами порядку врегулювання спору за участю судді є:

- 1) одноосібний розгляд справи;
- 2) процедура (формат) – спільні та (або) закриті наради;
- 3) проведення нарад онлайн (у режимі відеоконференції) чи офлан;
- 4) особливості та порядок проведення спільних та закритих нарад, визначені в ГПК;
- 5) мета – врегулювання сторонами спору;
- 6) судді надано право, на відміну від, наприклад, медіатора, запропонувати сторонам можливий шлях мирного врегулювання спору;
- 7) дії принцип конфіденційності інформації, який, зокрема, забороняє фіксацію технічними засобами (протоколювання) спільних та відкритих нарад, використання портативних аудіотехнічних пристроїв, здійснення фото- і кінозйомки, відео-, звукозапису;
- 8) може бути залучений перекладач, на якого також розповсюджується принцип конфіденційності;
- 9) строковість процедури – до 30 днів з дня постановлення ухвали про його проведення; заборона продовження цього строку.

Стаття 189 ГПК містить виключний перелік випадків, коли припиняється врегулювання спору за участю судді, а саме, це:

1) у разі подання стороною заяви про припинення врегулювання спору за участю судді;

2) у разі закінчення строку врегулювання спору за участю судді;

3) за ініціативою судді у разі затягування врегулювання спору будь-якою із сторін;

4) у разі укладення сторонами мирової угоди та звернення до суду із заявою про її затвердження або звернення позивача до суду із заявою про залишення позовної заяви без розгляду, або в разі відмови позивача від позову чи визнання позову відповідачем.

Судовим рішенням є ухвала суду, яка оскарженню не підлягає.

Наведене вище призводить до висновку про те, що врегулювання спору за участю судді є процедурою у судовому процесі, однак має багато ознак альтернативних форм вирішення спору і тому є не класичним судовим процесом, але юридичною процедурою, визначеною в ГПК, яка має ознаки альтернативних форм врегулювання спору.

У зв'язку з цим слушною є думка Яновицької А.В. та Мельник В.О. про те, що наразі немає єдиного підходу до правової природи врегулювання спору за участю судді. Разом з тим, динаміка змін процесуального законодавства: введення врегулювання спору за участю судді у цивільний, господарський та адміністративний процес, відокремлення процедури від інших, передбачених процесуальним законодавством, показує послідовність законодавця щодо визначення місця досліджуваного способу врегулювання спору. Вище наведене дає можливість констатувати, що тісний зв'язок врегулювання спору за участю судді із системою процесуального права дає підстави стверджувати, що ця процедура є самостійним інститутом цивільного (господарського, адміністративного) процесуального права. Як механізм вирішення спорів – тісно пов'язаний із судочинством і за принципами, структурою та результатами застосування, є комбінованим альтернативним способом вирішення спорів [3].

Список використаних джерел

1. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. В редакції Закону від 03 жовтня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2026).

2. Кармаза О.О. Інститут врегулювання спору за участю судді в цивільному, господарському та адміністративному процесах України. Науковий вісник публічного та приватного права. 2018. Випуск 3. Том

1. С. 37-42.

3. Яновицька А.В., Мельник В.О. Місце врегулювання спору за участю судді в системі способів вирішення спорів. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2025. Випуск 88: частина 1. С. 438-442.

Мельник Діана Василівна,
перший заступник начальника Головного управління
Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів в місті Києві

АЛЬТЕРНАТИВНІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ

У сучасних умовах перевантаженості судової системи та тривалості розгляду справ особливої актуальності набувають альтернативні способи врегулювання спорів (Alternative Dispute Resolution, далі: ADR). Вони дозволяють сторонам ефективно, швидко та з меншими витратами вирішувати конфлікти без звернення до суду або паралельно із судовим процесом. В Україні цей інститут перебуває на стадії активного становлення, а його ключовим елементом є медіація.

Альтернативне врегулювання спорів – це сукупність процедур, спрямованих на досягнення взаємоприйнятної рішення між сторонами конфлікту без звернення до суду або до початку судового розгляду.

Основні види ADR:

1. Переговори – пряме спілкування сторін без залучення третіх осіб. Найбільш гнучкий та швидкий спосіб.

2. Медіація – залучення незалежного посередника (медіатора), який не приймає рішення, а допомагає сторонам знайти компроміс.

3. Фасилітація – організація ефективної комунікації між сторонами конфлікту за допомогою нейтрального фасилітатора.

4. Консиліація – процедура, у межах якої третя сторона має більш активну роль та може пропонувати сторонам варіанти вирішення спору

5. Арбітраж – ситуація, коли спір вирішує приватна особа або колегія (арбітри), рішення яких є обов'язковим для виконання. Міжнародний комерційний арбітраж використовується у зовнішньоекономічних спорах.

6. Інші форми –до додаткових механізмів належать експертна оцінка спору та інститут омбудсмена.

Тривалий вплив кризових умов (соціальна нестабільність, безпекові ризики, порушення базових умов життєдіяльності) виснажує адаптивні ресурси психіки громадян. У таких реаліях баланс між фізичним та ментальним станом стає фундаментом для адекватного правового сприйняття. Будь-який конфлікт у цей період має високий потенціал ескалації, що зумовлює потребу у впровадженні гуманних, позасудових методів врегулювання спорів.

У сучасних умовах трансформації правової системи України впровадження альтернативних способів врегулювання спорів (ADR), зокрема медіації, є одним із пріоритетних завдань. Медіація – це не лише інструмент розвантаження судової системи, а й показник високої правової культури суспільства. На відміну від змагального судового процесу, який часто поглиблює конфлікт, саме медіація пропонує безпечне середовище для конструктивного діалогу.

Це дозволяє учасникам не лише досягати юридичного результату, а й зберігати соціальні та ділові зв'язки. Згідно з міжнародними стандартами (зокрема рекомендаціями ОЕСР), розвиток навичок самоконтролю та емпатії є ключовим фактором для прийняття етичних рішень у кризових ситуаціях. Медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.

Правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою, визначаються Законом України «Про медіацію» від 16 листопада 2021 року за № 1875-IX [1].

Медіація спрямована на те, щоб у конфіденційній і позасудовій процедурі допомогти майбутнім партнерам чи сторонам конфлікту в пошуку рішення, яке буде відповідати їхнім інтересам та потребам. Сторони є активними учасниками процедури медіації, що працюють над вирішенням конфлікту. Ніхто не може бути примушений до участі в медіації – це має бути свідомий вибір усіх сторін конфлікту (спору).

Толерантність до протиправної поведінки часто зумовлена неефективністю традиційної системи правосуддя. Медіація виступає

«щепленням» від корупційних стереотипів, оскільки базується на принципах прозо рості, рівності та добровільності. Вона унеможливорює зовнішній вплив на результат спору, оскільки кінцеве рішення приймається виключно сторонами на основі їхніх спільних інтересів.

Аналізуючи медіацію, як окремий процес, можна виокремити переваги медіації для молоді та бізнесу:

1. Процесуальна та економічна ефективність. Медіація дозволяє сторонам досягти результату в рази швидше, ніж у судовому порядку. Це мінімізує витрати на судовий збір, проведення експертиз та тривалий юридичний супровід, що є критично важливим для стабільності бізнес-процесів.

2. Конфіденційність та захист репутації. На відміну від публічного судового розгляду, процедура медіації є закритою. Це гарантує нерозголошення комерційної таємниці чи приватних даних, що дозволяє учасникам зберегти ділову репутацію та партнерські зв'язки.

3. Диспозитивність та контроль над рішенням. У медіації сторони зберігають повний контроль над процесом та кінцевим результатом. Рішення не нав'язується державою, а формується самими учасниками на основі їхніх реальних інтересів, що забезпечує високий рівень добровільного виконання зобов'язань.

4. Психологічна конструктивність. Процедура орієнтована на співпрацю, а не на конфронтацію. У період загального суспільного напруження медіація стає дієвим механізмом зниження конфліктності та збереження сталого психоемоційного стану суб'єктів права.

5. Відповідність міжнародним стандартам та доброчесність. Розвиток медіації є частиною наших європейських інтеграційних зобов'язань. Вона базується на принципах рівності, нейтральності та етичної поведінки, що безпосередньо сприяє формуванню доброчесного середовища в державі.

Прийняття Закону України «Про медіацію» закріпило правові засади застосування медіації. Водночас рівень використання медіації залишається недостатнім.

Серед ключових проблем слід виділити: недовіру до позасудових механізмів; недостатню інтеграцію у судову практику; відсутність системної державної політики популяризації.

Ефективний розвиток альтернативних способів врегулювання

спорів потребує комплексного підходу, тому варто приділити увагу стратегічним напрямкам розвитку альтернативного врегулювання спорів (ADR):

1. Інституціоналізація: посилення ролі медіації як обов'язкового етапу передсудового врегулювання у певних категоріях справ.

2. Діджиталізація: розвиток платформ для OnlineDisputeResolution (ODR) задля забезпечення безперервного доступу до справедливості.

3. Інформаційне забезпечення: необхідним є проведення інформаційних кампаній, спрямованих на роз'яснення сутності та переваг ADR доступною для населення мовою.

4. Освітній напрям: доцільно інтегрувати курси з медіації у систему юридичної освіти та розвивати практичну підготовку медiatorів.

Підсумовуюче викладене, альтернативні способи врегулювання спорів є важливим елементом сучасної правової системи, що сприяє ефективному захисту прав громадян та зменшенню навантаження на суди.

Медіація як ключовий інструмент ADR має значний потенціал розвитку в Україні. Водночас її ефективне впровадження можливе лише за умови підвищення рівня обізнаності населення, формування довіри до таких процедур та реалізації комплексної державної політики у цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про медіацію» : Закон України від 16.11.2021 №1875-IX [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>(дата звернення: 07.05.2026).

2. Surveyon Social and Emotional Skills (SSES) [Електронний ресурс] // OECD. Organisation for Economic Co-operationand Development. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/oecd-survey-on-social-and-emotional-skills.html>(дата звернення: 07.05.2026).

Ткаченко Артем,
здобувач вищої освіти кафедри права
ПВНЗ «Університет сучасних знань»
Науковий керівник: **Теремецький Владислав Іванович,**
доктор юридичних наук, професор,
завідувач сектору проблем реалізації
господарського законодавства відділу проблем модернізації
господарського права та законодавства,
Державна установа «Інститут економіко-правових
досліджень імені В.К. Мамутова
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2667-5167>

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАПОЗИЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА РОЗВИТКУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У статті 12 Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII закріплено структуру сектору безпеки і оборони. При цьому важливу роль у визначенні сил безпеки країни законодавець віддав Державній прикордонній служби України (надалі –ДПСУ) [1]. Саме за нею відповідно до ст. 1 Закону України «Про Державну прикордонну службу України» закріплені такі основні завдання: забезпечення недоторканності державного кордону та охорона суверенних прав України в її прилеглий зоні та виключній (морській) економічній зоні; здійснення прикордонного контролю; запобігання, виявлення та припинення адміністративних і кримінальних правопорушень на державному кордоні; участь у боротьбі з тероризмом; участь в обороні держави в особливий період; участь у заходах із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії проти України [2].

У статті 2 вказаного Закону закріплено перелік функцій, виконання яких є оперативно-службовою діяльністю ДПСУ [2]. Втім у зв'язку із прийняттям Законів України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення правового регулювання діяльності Державної прикордонної служби України» від 24.02.2023 № 2952-IX [3] та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів

України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку» від 11.04.2024 № 3633-IX [4] перелік функцій ДПСУ було значно розширено з урахуванням реалій воєнного стану, зокрема через включення положень про застосування зброї та бойової техніки під час відсічі збройної агресії.

Обраний країною євроінтеграційний напрям розвитку державності та надання Україні 23.06.2022 статусу держави-кандидата на членство в Європейському Союзі сформував ідеологічну мету подальшої реформи правоохоронної системи та визначили основні імперативи у сфері діяльності Державної прикордонної служби України. Ще до цієї важливої події проблема європеїзації функціонування ДПСУ знайшла своє відображення у Розділі III «Юстиція, свобода і безпека» та Главі 3 «Управління кордонами та міграцією» Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014, які встановили зобов'язання України розвивати співробітництво у сфері міграції, притулку та управління кордонами на принципах комплексного підходу, що охоплює як легальну міграцію, так і протидію нелегальній міграції, контрабанді та торгівлі людьми. Цей правовий документ відзначив, що рівень готовності і відповідності ДПСУ, як важливої складової сил забезпечення національної безпеки і оборони, європейським стандартам та нормам матиме безпосередній і вирішальний вплив на загальну швидкість євроінтеграційного руху України [5].

Слід зазначити, що систему «acquis EC» у сфері охорони кордонів утворюють Регламент (ЄС) 2016/399 (Шенгенський кодекс про кордони), який встановлює режим перетину осіб через кордони, перевірки на зовнішніх кордонах і умови відмови в'їзду [6], та Регламент (ЄС) 2019/1896 про Європейську прикордонну та берегову охорону, який кодифікує концепцію інтегрованого управління кордонами (IBM) як спільну відповідальність Європейської агенції прикордонної та берегової охорони (FRONTEX) і національних органів [7]. Цей документ також передбачає Постійний контингент із 10 000 осіб операційного персоналу до 2027 р.

У цьому напрямі заслуговує на підтримку підхід А. О. Гнітія, який окреслив чотири основні механізми співпраці Агенції та ДПСУ, а саме: 1) оперативне співробітництво через мережі обміну інформацією; 2) співпраця у межах ініціатив ЄС; 3) співпраця у межах проєктів технічної допомоги, що розпочинаються та фінансуються

Агенцією; 4) співробітництво на підставі робочих домовленостей. Вказані механізми взаємодії є найбільш ефективними, адже включають в себе такі напрямки співпраці як обмін інформацією, навчання персоналу, взаємодія у науково-дослідній сфері, спільна оперативна діяльність тощо [8]. Водночас посилення співпраці між FRONTEX та Україною вимагає удосконалення правового регулювання їх спільної діяльності та повноважень.

Зважаючи на закордонну практику, Рійпма Дж. і Фінк М. обґрунтовують, що сучасний європейський режим управління зовнішніми кордонами становить унікальну модель багаторівневого регулювання, в якій національні прикордонні служби (зокрема ДПСУ) та FRONTEX функціонують у режимі поділеної юрисдикції з виконавчими повноваженнями членів команди Європейської агенції [9, с. 116–117]. Систему підзвітності FRONTEX можна охарактеризувати як «фрагментований мозаїчний» режим відповідальності, що потребує системного перегляду в контексті розширення повноважень агенції [10].

Серед моделей організації прикордонної безпеки демократичних правових держав найбільш релевантною для України видається фінська модель «Rajavartiolaitos» (Прикордонна охорона Фінляндії), діяльність якої регулюється Законом про Прикордонну охорону 2005 р. (Rajavartiolaitaki, 578/2005). Так, прикордонна охорона Фінляндії в мирний час є частиною системи внутрішньої безпеки під егідою Міністерства внутрішніх справ Фінляндії, але у воєнний час повністю інтегрується до Сил оборони – це нормативно встановлений принцип, а не ситуативне рішення [10]. Саме така юридична конструкція забезпечує ефективне реагування на гібридну військову агресію, що було продемонстровано під час реакції Фінляндії на міграційний потік громадян Російської Федерації у листопаді 2023 р., коли всі КПП на фінсько-російському кордоні було оперативно закрито на правових підставах, заздалегідь передбачених у законодавстві.

В Україні Розпорядженням Кабінету Міністрів від 24.07.2019 № 687-р схвалено Стратегію інтегрованого управління кордонами на період до 2025 р. [11]. Однак станом на 2026 рік стратегія вже потребує оновлення на період до 2030 р. з прямою референцією до Регламенту (ЄС) 2019/1896 та з відображенням наслідків воєнних дій 2022–2025 рр. Нормативно-правовою основою співробітництва ДПСУ

і Frontex є Робоча домовленість між Адміністрацією ДПСУ і Frontex від 11.06.2007 (з оновленнями 2024 р.); наступним логічним етапом має стати укладення Угоди про статус (Status Agreement) у форматі, аналогічному до угод ЄС з Албанією, Сербією, Чорногорією, Північною Македонією та Молдовою.

З огляду на викладене та у зв'язку із прийняттям Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку» від 11.04.2024 № 3633-IX [4], а також з урахуванням законодавчої практики залучення ДПСУ до виконання оборонної функції держави в умовах воєнного стану в Україні пропонуємо ряд важливих заходів з метою удосконалення правового забезпечення діяльності Державної прикордонної служби України.

По-перше, внести зміни до ч. 1 ст. 12 Закону України «Про національну безпеку України», доповнивши її положенням про подвійний статус ДПСУ як правоохоронного органу спеціального призначення в мирний час та сили оборони в особливий період і в умовах воєнного стану. Альтернативним варіантом є виокремлення в Розділі IV Закону № 2469-VIII окремої статті, спеціально присвяченої ДПСУ, яка б відображала реальну гібридну природу служби.

По-друге, оновити ч. 1 ст 6 Закону України «Про Державну прикордонну службу України», прямо закріпивши, що ДПСУ є правоохоронним органом спеціального призначення, який в особливий період входить до складу сил оборони України; деталізувати у ст. 22 цього Закону процедуру оперативного підпорядкування підрозділів ДПСУ командуванню Сил оборони України під час виконання завдань територіальної оборони та відсічі збройної агресії.

По-третє, затвердити нову Стратегію інтегрованого управління державним кордоном України на період до 2030 р. з прямою референцією до Регламенту (ЄС) 2019/1896 про Європейську прикордонну та берегову охорону і з обов'язковим відображенням міжнародної моделі інтегрованого управління кордонами (ІВМ).

По-четверте, прийняти спеціальний закон «Про співробітництво Державної прикордонної служби України з Європейським прикордонним і береговим агентством RONTEx, який би створив національну правову основу для майбутньої Угоди про статус між Україною і ЄС, врегулював би питання участі ДПСУ в операціях

Постійного контингенту FRONTEX та юрисдикцію над виконавчими діями членів команд агентства на території України.

По-п'яте, унормувати в окремому законодавчому акті концепт «зброєнізації міграції» та форми реагування на цей вид гібридної загрози, з урахуванням практики ЄС (Регламент (ЄС) 2024/1359) та фінського досвіду 2023 року.

Список використаних джерел:

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

2. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 03.04.2003 № 661-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15>.

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення правового регулювання діяльності Державної прикордонної служби України : Закон України від 24.02.2023 № 2952-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2952-IX>.

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Закон України від 11.04.2024 № 3633-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20>.

5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони: ратифіковано Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. Дата оновлення: 30.11.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

6. Regulation (EU) 2016/399 of the European Parliament and of the Council of 9 March 2016 on a Union Code on the rules governing the movement of persons across borders (Schengen Borders Code) (codification). OJ L 77, 23.3.2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/399/oj>.

7. Regulation (EU) 2019/1896 of the European Parliament and of the Council of 13 November 2019 on the European Border and Coast Guard and repealing Regulations (EU) No 1052/2013 and (EU) 2016/1624. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R1896&from=EN>

8. Гнітій А.О. Міжнародно-правові засади співробітництва України із FRONTEX. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022.

URL: <https://journalapp.uzhnu.edu.ua/article/view/267865/263652>

DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.69>

9. Rijpma J. J., Fink M. The Management of the European Union's External Borders. In: De Bruycker P., Tsourdi L. (eds), Research Handbook on EU Asylum and Migration Law. Edward Elgar, 2022. P. 115–137. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3737407>.

10. Gkliati M. Decoding Frontex's Fragmented Accountability Mosaic and Introducing Systemic Accountability — System Reset. *European Law Journal*. 2024. Vol. 30, Iss. 1–2. P. 78–110. DOI: <https://doi.org/10.1111/eulj.12514>.

11. Про схвалення Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.07.2019 № 687-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-p>.

ПАНЕЛЬ 4

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ

Абражевич Марина Михайлівна,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3571-3588>

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

Концептуальна модель застосування ризик-менеджменту у системі безпеки та оборони є складною багаторівневою конструкцією, що відображає інтеграцію управлінських, аналітичних, організаційних та процедурних механізмів, спрямованих на виявлення, оцінювання, моніторинг та мінімізацію ризиків у середовищі, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та багатофакторністю загроз. У сучасних умовах ризик-менеджмент у сфері оборони розглядається не лише як допоміжна функція, а як ключовий елемент стратегічного управління, що забезпечує стійкість і адаптивність оборонних систем до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У теоретичному вимірі концептуальна модель ризик-менеджменту базується на системному підході, відповідно до якого оборонна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем (організаційних, технологічних, кадрових, інформаційних), кожна з яких генерує власні ризики. У цьому контексті ризик визначається як імовірність виникнення подій, що можуть негативно вплинути на досягнення цілей оборонної діяльності, включаючи операційні збої, ресурсні обмеження, кіберзагрози, помилки планування або зміни оперативної обстановки. У наукових дослідженнях підкреслюється, що в оборонних системах ризики мають системний характер і можуть швидко поширюватися між елементами системи, що потребує інтегрованого підходу до управління ними [1].

Структурно концептуальна модель ризик-менеджменту у сфері безпеки та оборони включає кілька взаємопов'язаних рівнів. Перший рівень становить ідентифікація ризиків, яка передбачає систематичне виявлення потенційних загроз із використанням аналітичних методів,

експертних оцінок, сценарного моделювання та моніторингу середовища. У військово-оборонній сфері цей етап є критично важливим, оскільки ризики часто виникають у динамічних умовах і мають латентний характер. Другий рівень – оцінювання ризиків, яке включає визначення ймовірності їх реалізації та потенційного впливу на операційну ефективність, безпеку персоналу та ресурсне забезпечення. Третій рівень – обробка ризиків, що охоплює вибір стратегій реагування: уникнення, зменшення, передача або прийняття ризику. Четвертий рівень – моніторинг і контроль, який забезпечує безперервне відстеження ризикового середовища та коригування управлінських рішень.

Важливим елементом концептуальної моделі є її інтеграція у систему стратегічного управління оборонним сектором. Це означає, що ризик-менеджмент не існує ізольовано, а вбудовується у процеси планування оборонних операцій, ресурсного забезпечення, управління персоналом та розвитку військових технологій. У сучасних підходах підкреслюється необхідність безперервного ризик-менеджменту, який дозволяє оперативно реагувати на зміну загроз у реальному часі, що особливо актуально в умовах кібернетичних та гібридних викликів [2].

У межах концептуальної моделі особливе значення має принцип багаторівневого управління ризиками. На стратегічному рівні здійснюється формування політики ризик-менеджменту, визначення пріоритетів безпеки та розподіл ресурсів. На оперативному рівні відбувається реалізація заходів реагування на ризики у межах конкретних операцій або програм. На тактичному рівні забезпечується безпосереднє виявлення та мінімізація ризиків у діяльності підрозділів. Така багаторівнева структура дозволяє забезпечити узгодженість дій між різними рівнями управління та підвищує ефективність реагування на загрози.

Концептуальна модель також передбачає застосування інтегрованих інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття рішень. Такі системи забезпечують збір, обробку та аналіз даних щодо ризикових факторів, а також моделювання сценаріїв розвитку подій. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та знизити рівень невизначеності. У сучасній практиці оборонного управління значна увага приділяється використанню цифрових технологій, автоматизованих систем моніторингу та прогнозування

ризиків, що забезпечує перехід до проактивної моделі управління.

Окремим компонентом моделі є нормативно-правове та інституційне забезпечення ризик-менеджменту. Воно включає регламентацію процедур управління ризиками, визначення відповідальності суб'єктів управління, а також впровадження міжнародних стандартів, зокрема підходів ISO 31000 та COSO, які широко застосовуються у сфері управління ризиками в оборонних організаціях. У практиці оборонного сектору також активно використовується досвід НАТО щодо інтегрованого управління ризиками, що передбачає поєднання внутрішнього контролю та ризик-менеджменту в єдину систему управління ефективністю [3].

Суттєвим аспектом концептуальної моделі є орієнтація на адаптивність і стійкість оборонної системи. Це означає, що ризик-менеджмент спрямований не лише на зменшення негативних наслідків, але й на підвищення здатності системи до відновлення після кризових ситуацій. У цьому контексті застосовується підхід «управління на основі стійкості», який передбачає формування резервів, диверсифікацію ресурсів та розвиток гнучких структур управління.

Таким чином, концептуальна модель застосування ризик-менеджменту у системі безпеки та оборони є комплексною багаторівневою системою, що поєднує процеси ідентифікації, оцінювання, реагування та моніторингу ризиків із стратегічним управлінням оборонною сферою. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, мінімізацію впливу загроз, а також зміцнення стійкості та адаптивності системи безпеки і оборони в умовах сучасних викликів і невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Kordova, S.; Fridkin, S. Risk Management for Defense SoS in a Complex, Dynamic Environment. *Sustainability*. 2021. № 13. 1789. <https://doi.org/10.3390/su13041789>
2. What Is DOD's Cybersecurity Risk Management Construct? URL: <https://fedtechmagazine.com/article/2025/12/what-dods-cybersecurity-risk-management-construct>
3. Пашенко Є.М., Іващенко С.М. Поняття та принципи управління ризиками в міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2023. Випуск 77. Частина 2. DOI

Алієв Азер Аріф огли,
аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2040-1323>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ ВИМІР

У сучасних умовах розвитку цифрового суспільства та інформаційної економіки цифрова трансформація публічного управління стала одним із визначальних напрямів оновлення державного механізму. Її сутність полягає не лише у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, а насамперед у зміні підходів до організації публічного адміністрування, модернізації управлінських процедур та вдосконаленні взаємодії держави із суспільством. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання формування належного нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації та вироблення єдиних теоретичних засад її реалізації.

Цифрова трансформація публічного управління має системний та комплексний характер, оскільки охоплює не лише технологічний компонент, а й організаційні, правові та соціальні зміни. Її реалізація пов'язана з трансформацією моделей діяльності публічної влади, модернізацією механізмів прийняття управлінських рішень і створенням нових форм взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. У сучасній науковій літературі цифрову трансформацію визначають як процес, що поєднує технологічні, управлінські та правові інструменти, спрямовані на підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення прозорості та розвитку публічної цінності [1].

На відміну від цифровізації, яка здебільшого передбачає переведення окремих адміністративних процедур в електронний формат, цифрова трансформація орієнтована на глибоку зміну функціонування системи публічного управління. Вона включає розвиток цифрових компетентностей державних службовців,

реформування бюрократичних механізмів, адаптацію правового регулювання до сучасних технологій та впровадження нових управлінських стандартів.

Сучасні концепції цифрової держави ґрунтуються на інтегрованому підході до розвитку цифрового врядування. Однією з поширених моделей є концепція «чотирьох стовпів», яка охоплює розвиток відкритих даних, цифрової інфраструктури, цифрових навичок і гнучких управлінських процесів. Водночас концепція Algorithmic State Architecture (ASA) пропонує розглядати цифрову державу через взаємодію таких складових, як цифрова інфраструктура, політичні дані, алгоритмічне ухвалення рішень та GovTech-екосистема [2]. Зазначені підходи свідчать, що результативність цифрової трансформації залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від рівня розвитку правових інститутів, кадрового потенціалу та організаційної спроможності держави.

Узагальнюючи сучасні наукові підходи, цифрову трансформацію публічного управління можна визначити як інституційно організований процес комплексних правових, організаційних, технологічних і ціннісних змін у діяльності органів публічної влади, що базується на використанні цифрових технологій, даних та інноваційних управлінських рішень і спрямований на забезпечення ефективності, відкритості, підзвітності та орієнтації державного управління на потреби громадян [3].

Важливе значення у процесі формування цифрової держави має належне правове забезпечення. Саме нормативно-правова база визначає принципи, механізми та межі використання цифрових технологій у діяльності органів влади [4]. Система правового регулювання цифрової трансформації в Україні охоплює Конституцію України, Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Закон України «Про електронні довірчі послуги», Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про публічні електронні реєстри» та Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України».

Крім законодавчих актів, важливу роль відіграють стратегічні документи державної політики у сфері цифрового розвитку, зокрема Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України та Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. Вони

визначають ключові напрями розвитку цифрового врядування та механізми інтеграції цифрових технологій у систему державного управління.

Інституційне забезпечення цифрової трансформації здійснюється через діяльність спеціально уповноважених органів державної влади. Центральне місце у цьому процесі належить Міністерству цифрової трансформації України, яке формує державну політику у сфері цифровізації, координує розвиток електронних сервісів та впровадження цифрових рішень у діяльність органів влади [5]. Водночас важливими суб'єктами залишаються Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Національний банк України та інші органи публічної влади.

Розвиток цифрового врядування в Україні відбувається з урахуванням європейських правових стандартів. Важливе значення у цьому контексті має Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає інтеграцію держави до Єдиного цифрового ринку ЄС. Серед ключових орієнтирів варто виокремити Регламент eIDAS №910/2014, програму Europe's Digital Decade 2030, Директиву ЄС 2016/2102 щодо доступності вебсайтів органів державного сектору та Регламент ЄС 2018/1724 про Єдиний цифровий шлюз [6]. Гармонізація українського законодавства з європейськими нормами забезпечує розвиток сучасної системи цифрового врядування, заснованої на принципах відкритості, захисту персональних даних та сервісної орієнтації держави.

Основу правового забезпечення цифрової трансформації становлять принципи верховенства права, технологічної нейтральності, захисту персональних даних, інтероперабельності інформаційних систем, доступності цифрових послуг, а також прозорості та підзвітності органів влади [7]. Дотримання зазначених принципів дозволяє забезпечити баланс між технологічними інноваціями та гарантуванням прав і свобод людини.

Попри позитивні результати цифровізації державного сектору, в Україні зберігається низка проблем у сфері правового регулювання цифрової трансформації. До основних викликів належать фрагментарність законодавства, недостатній рівень гармонізації із правом ЄС, відсутність комплексного регулювання використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та хмарних сервісів, а також невизначеність правового статусу окремих суб'єктів цифрової

інфраструктури [8].

У зв'язку з цим подальший розвиток цифрового врядування потребує системного вдосконалення нормативно-правової бази. Перспективними напрямами є кодифікація законодавства у сфері цифрового управління, формування доктрини цифрових прав громадян, удосконалення правового регулювання штучного інтелекту та адаптація українського законодавства до стандартів Європейського Союзу [9].

Отже, цифрова трансформація публічного управління є комплексним процесом модернізації держави, який поєднує технологічні, правові та організаційні зміни. Її ефективна реалізація можлива за умови створення цілісної системи нормативно-правового забезпечення, спрямованої на підвищення прозорості, ефективності та сервісної орієнтації діяльності органів влади. Подальший розвиток цифрової держави в Україні має здійснюватися на засадах верховенства права, захисту прав людини, інституційної стійкості та інтеграції до європейського цифрового простору.

Список використаних джерел:

1. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Public Management: Theory and Practice*. 2024. No 12 (2). URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04>.
2. Шевченко Н. Еволюція основних концепцій публічного управління. *Публічне управління та адміністрування*. No 2. 2024. С. 15–21. DOI : <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-3>.
3. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. No 12 (3). С. 50—58. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081>.
4. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, No 1. С. 77—81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.
5. Задахайло О. Співвідношення понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «ПРАВО»*. 2020. Вип. 31. С. 43–48.
6. Берназюк О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник*

Ужгородського Національного університету. Серія: Право. 2017. 46, 109–113.

Відновлено

3

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46(1)_26)

7. Обушна Н. І. Новий публічний менеджмент як системна композиція інноваційних інкорпоративних управлінських підходів у публічному секторі. Наукові інновації та передові технології. No 12. 2024. С. 136–146. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-136-146](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-136-146).

8. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. No 19(1). С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/222024>.

9. Назарчук О. Визначення поняття «міжсекторальна взаємодія» в контексті сучасних світових і вітчизняних реалій. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2024. Випуск 55, с. 388–393. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.55.46>.

Білявська Олена Іванівна,

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

кафедри публічного управління та адміністрування,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Науковий керівник: Пархоменко-Куцевіл Оксана,

доктор наук з державного управління, професор,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ

Сучасні аспекти реалізації інноваційних цифрових механізмів формування партнерської взаємодії влади та громадськості є предметом інтенсивної наукової та практичної уваги у контексті цифрової трансформації публічного управління, розвитку електронної демократії та відкритого врядування. Ці процеси розгортаються на тлі зростаючих запитів суспільства на прозорість, підзвітність і участь у прийнятті публічних рішень, що обумовлює потребу у створенні

ефективних цифрових платформ, інструментів та технологій взаємодії між владними інститутами й громадянами.

Сутність і значення цифрових механізмів у формуванні партнерства між владою та громадськістю полягають у використанні інформаційно-комунікаційних технологій, які створюють нові канали, формати та стандарти комунікації. Публічна взаємодія трансформується під впливом цифровізації адміністративних процесів, що охоплює не лише автоматизацію послуг та відкритий доступ до інформації, але й активне залучення громадян до процедур ухвалення рішень через електронні сервіси, онлайн-обговорення, електронні петиції, платформи участі та інші інструменти електронної демократії [1]. Ці механізми стають частиною стратегії публічного управління, орієнтованої на розширення інклюзивної участі, підвищення ефективності політичної комунікації та посилення рівня довіри між владою та громадянами.

Важливо підкреслити, що одним із ключових аспектів є інтеграція цифрових платформ із процедурними нормами демократичного врядування. Наприклад, відкриті програмні продукти, такі як Decidim, використовуються для створення цифрових просторів, де громадяни можуть пропонувати ідеї, обговорювати проекти рішень та брати участь у голосуваннях, що безпосередньо впливає на публічну політику на місцевому та регіональному рівні [2]. Такий підхід ілюструє, як технологічні рішення можуть перетворювати електронну участь із формального інструменту на дієвий механізм демократичної участі, що підвищує рівень залучення громадськості у процеси прийняття рішень.

Нормативно-правові та організаційні умови реалізації цифрових механізмів партнерської взаємодії також мають велике значення. Дослідження цифровізації публічного управління в Україні підкреслюють існування концептуальних та нормативних викликів, що стосуються правового забезпечення електронної взаємодії та розвитку «електронної демократії» як складової державної політики у сфері цифровізації. У світовому та європейському контекстах практики інтеграції цифрових механізмів взаємодії часто супроводжуються створенням правових стандартів, гарантій прозорості та захисту даних, які забезпечують ефективне функціонування цих інструментів та захист прав користувачів.

Емпіричні дослідження показують, що цифрові механізми

формують нові форми мережевої взаємодії влади і громадськості, де інформаційні потоки, відкриті дані та цифрові сервіси виступають «трансмisiями» політичного діалогу та участі. Сучасна цифрова екосистема включає не лише державні портали та сервіси, але й мобільні додатки, соціальні мережі, інтерактивні платформи для спільної розробки політик та інструменти, що використовують штучний інтелект для аналізу громадських пропозицій та зворотного зв'язку з владою [3; 4].

Разом із тим, реалізація цифрових механізмів стикається з низкою перешкод. Серед них – цифровий розрив, що впливає на рівень доступу до технологій у різних соціальних груп, ризики нерівної участі в онлайн-нових процесах і питання довіри до цифрових платформ. Досвід різних країн свідчить про те, що успіх цифрової взаємодії залежить не лише від технічної реалізації, але й від рівня цифрової грамотності громадян, доступності сервісів та належного нормативно-правового забезпечення. Зокрема, кейси використання технологій у муніципальній демократії демонструють, що інструменти електронної участі можуть посилювати демократичні практики лише за умов інтегрованого підходу, що включає відкритість даних, прозоре звітування та реальну відповідальність влади перед громадськістю.

У підсумку, сучасні аспекти реалізації інноваційних цифрових механізмів формування партнерської взаємодії влади та громадськості характеризуються складною взаємодією технологічних, організаційних, правових і соціальних факторів. Ці механізми стають не лише інструментами цифрової трансформації управління, але й складовою демократичного процесу, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та інклюзивності політичного діалогу, водночас породжуючи нові виклики щодо доступності, безпеки даних та інтеграції з існуючими інституційними структурами.

Список використаних джерел:

1. Гадецька З. М. Переваги та перспективи застосування інформаційних технологій у публічному управлінні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 6 (59). С. 31-37. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17532747741109.pdf?utm.com>
2. Decidim. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Decidim?utm.com>
3. Italo Alberto do Nascimento Sousa, Jorge Machado, Jose Carlos

Vaz. Generative AI as a catalyst for democratic Innovation: Enhancing citizen engagement in participatory budgeting. URL: <https://arxiv.org/abs/2509.19497>

4. Матіс Я., Дрейк Д. Електронне урядування: перспективи для прозорого державного управління. *Journal of Public Administration*. 2021. № 4. С. 56-73.

Гаврилечко Юрій Володимирович,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1930-7638>

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШІ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ, ЗАГРОЗИ

Органи публічного управління у всьому світі перебувають під потужним інституційним тиском щодо цифровізації та впровадження систем штучного інтелекту. Ефективність, швидкість, зниження операційних витрат – ці очікувані переваги зумовили хвилю рішень про інтеграцію ШІ в адміністративні процеси. Водночас специфіка публічного управління (обов'язкова підзвітність, верховенство права, захист прав людини, суверенний характер частини функцій тощо) формує контекст, у якому помилки мають принципово інший характер, ніж у комерційному секторі: ними не можна «навчитися», якщо їхнє виявлення відбувається вже після того, як завдано правового чи соціального збитку.

Тож представлені тези зосереджені на інституційному вимірі проблеми: як саме публічне управління як специфічна система взаємодіє з ШІ-технологіями, які виклики є для нього унікальними і яка послідовність пріоритетів є обґрунтованою для регуляторного реагування.

Розглянемо найбільш вагомі з них:

1. **«Підзвітності та атрибуції рішення».**
Адміністративний процес ґрунтується на принципі, що кожне рішення має суб'єкта відповідальності – посадову особу, яка його прийняла і може бути притягнута до відповідальності. Використання ШІ-систем

для підготовки або прийняття рішень розмиває цей ланцюг: якщо автоматизована система відмовила в наданні послуги, хто є відповідачем – розробник алгоритму, постачальник хмарного сервісу, керівник органу, що впровадив систему, чи держслужбовець, що підписав рішення без самостійного аналізу? Директива ЄС про штучний інтелект [1] запроваджує поняття «системи ШІ високого ризику», до яких відносяться, зокрема, системи, що використовуються у правозастосуванні, міграційному контролі, системах соціального забезпечення. Проте навіть цей документ не дає вичерпної відповіді на питання атрибуції: він встановлює вимоги до прозорості і людського нагляду, але не вирішує фундаментального питання про те, хто є носієм відповідальності при делегуванні рішення алгоритму.

2. **«Конституційно-правової сумісності».** Ряд конституційних принципів, що лежать в основі системи публічного управління, вступають у потенційне протиріччя з логікою ШІ-систем. Принцип *рівності перед законом* потребує, щоб схожі справи вирішувались однаково – ШІ може порушувати цей принцип через приховану упередженість у тренувальних даних (algorithmic bias) [2]. Принцип *пропорційності* вимагає індивідуального оцінювання обставин – автоматизовані системи за визначенням працюють зі статистичними узагальненнями, а не з індивідуальними ситуаціями. Принцип *мотивованості рішення* вимагає пояснення – але провідні LLM є системами, що не піддаються інтерпретації (black-box systems).

3. **«Суверенності функцій».** Частина державних функцій за своєю природою є суверенними – вони не можуть бути делеговані приватному суб'єкту чи алгоритму без втрати державного характеру. Оборонне планування, прийняття рішень у сфері безпеки, формування зовнішньополітичної позиції – у цих сферах ШІ може бути лише інструментом підтримки, але не заміником волі уповноваженого суб'єкта. Проте межа між «підтримкою» і «де-факто прийняттям рішення» стає дедалі тонкішою при поглибленні залежності від ШІ-рекомендацій.

4. **«Асиметрії компетентності».** Органи влади, що укладають контракти на впровадження ШІ-систем, стикаються з принциповою асиметрією: технологічна компетентність сконцентрована у постачальника, а юридична відповідальність – у замовника. Держслужбовці, що підписують технічні специфікації і акти приймання ШІ-систем, як правило, не мають достатньої фахової

підготовки для незалежної оцінки заявлених характеристик. Це відтворює структуру «принципал–агент» з надзвичайно асиметричним розподілом інформації [3].

Аналіз практики впровадження ІІІ в публічному управлінні дозволяє виокремити чотири рівні інституційної зрілості, що відрізняються не лише технологічним складником, а й характером ризиків (табл. 1):

Таблиця 1. Рівні зрілості впровадження ІІІ в публічному управлінні та відповідні ризики

Джерело: розроблено автором.

Рівень	Модель використання	Типові функції	Ключовий ризик
I	Автоматизація рутини	Обробка звернень, класифікація документів	Алгоритмічна упередженість (algorithmic bias)
II	Аналітична підтримка рішень	Прогнозна аналітика, ризик-моделювання	Некритичне прийняття рекомендацій ІІІ
III	Автономні адміністративні дії	Автоматичне надання послуг, ліцензування	Підзвітність без суб'єкта відповідальності
IV	Стратегічне планування з ІІІ	Сценарний аналіз, розробка політики	Делегування суверенних функцій алгоритму

Критично, що у більшості країн впровадження відбувається фрагментарно і асинхронно: окремі органи досягають рівня ІІІ–ІV, не маючи відповідної правової рамки рівня I. Це створює ситуацію регуляторного розриву: практика випереджає норму, а ризики реалізуються у правовому вакуумі. Це зумовлює появу низки загроз, а саме:

1. «Процедурна легітимність без змістовної». ІІІ-системи здатні генерувати документи, що відповідають усім формальним

ознакам законного адміністративного акту: структурі, мові, посиланням на норми. Водночас їхній зміст може бути фактично або юридично некоректним. Позаяк перевірка формальної відповідності є значно легшою, ніж перевірка змістовної, формально «правильні» помилкові рішення мають вищий шанс пройти внутрішній контроль. Це є специфічним проявом ширшого явища *«ефекту гладкості»* великих мовних моделей (LLM, LargeLanguageModels).

2. «Концентрація технологічної залежності». Масове впровадження ШІ-систем від обмеженого кола постачальників (Microsoft Azure, OpenAI, GoogleVertex AI, AmazonBedrock) формує стратегічну залежність публічного управління від приватних технологічних компаній. За умови екстраординарних обставин – санкцій, корпоративних рішень, кібератак на постачальника – органи влади, що критично залежать від цих платформ, можуть втратити операційну спроможність. Ця загроза є структурною і не вирішується на рівні окремого відомства чи навіть окремої юрисдикції.

3. «Нормативна архізація». Швидкість технологічного розвитку ШІ випереджає швидкість нормотворення. Це означає, що будь-яка жорстка технічна регуляція (яка прив'язує норму до конкретної архітектури чи версії системи) неминуче застаріває. Ризик полягає в тому, що органи влади, орієнтуючись на вимоги до вже застарілих систем, несвідомо надають більш ризикованим новим системам регуляторну перевагу лише внаслідок того, що ті ще не охоплені відповідною нормою [4].

4. «Кадрова декваліфікація через надмірне делегування». Систематичне використання ШІ для виконання завдань, що раніше вимагали фахової компетентності [6, с. 32], поступово знижує цю компетентність у персоналу. Держслужбовці, що роками делегують аналіз документів і підготовку рішень ШІ-асистентам, втрачають здатність до незалежної оцінки. Цей ефект є повільним і не відображається в жодній звітності – до моменту, коли критична ситуація вимагає компетентності, якої вже немає.

З урахуванням описаних викликів і загроз, пропонується ієрархія пріоритетів для органів публічного управління та регуляторів (табл. 2):

Таблиця 2. Пріоритети регуляторного реагування на виклики ІІІ в публічному управлінні

Джерело: розроблено автором.

№	Пріоритет	Зміст	Критерій готовності
1	Правова рамка	Законодавче визначення правового статусу ІІІ-рішень в адміністративному процесі	Наявність норми про оскарження ІІІ-рішення людиною
2	Кваліфікація	Обов'язкова сертифікація держслужбовців для роботи з ІІІ-системами	Стандарт компетентності з предметної верифікації ОР ІІІ
3	Аудит і прозорість	Обов'язкова аудиторська доріжка рішень, прийнятих за участю ІІІ	Реєстр ІІІ-асистованих адміністративних актів
4	Ізоляція критичних систем	Фізичне і логічне відокремлення ІІІ-систем критичної інфраструктури від публічних моделей	Відсутність прямого зв'язку з хмарними публічними LLM

Особливого значення набуває Пріоритет 2 – обов'язкова кваліфікаційна сертифікація [7, с. 254]. На відміну від технічних заходів, що є функцією постачальника, кваліфікація є єдиним заходом, що залишається дієвим незалежно від зміни технологій! Держслужбовець, здатний критично оцінювати ОР ІІІ у своїй предметній галузі, є захищеним від ризиків будь-якої конкретної архітектури.

Висновки. Публічне управління є принципово відмінним

контекстом для впровадження ШІ порівняно з комерційним сектором: тут помилки мають правові наслідки, не піддаються простій корекції і накопичуються у вигляді прецедентів та інституційних патернів. Варто констатувати, що:

1) регуляторний розрив між рівнями технологічного впровадження і нормативного регулювання є критичним ризиком вже сьогодні;

2) проблема підзвітності і атрибуції рішень залишається концептуально невирішеною навіть у найбільш розвинених правових системах;

3) кадрова деквалфікація через надмірне делегування є прихованою і найбільш довготривалою загрозою;

4) єдиним стійким захистом є кваліфікована людина, здатна верифікувати ОР ШІ, а не будь-який технічний захід сам по собі.

Відповідно, темп впровадження ШІ в органах влади потребує превентивного, а не реактивного регулювання: до першої масштабної реалізації ризику, а не після неї.

Список використаних джерел

1. European Parliament. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council (AI Act). Official Journal of the European Union. 2024. L 2024/1689. ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>. (Набрав чинності: 1 серпня 2024 р.)

2. Barocas S., Hardt M., Narayanan A. Fairness and Machine Learning: Limitations and Opportunities. Cambridge, MA: MIT Press, 2023. ISBN: 978-0-262-04861-3. URL: <https://fairmlbook.org/pdf/fairmlbook.pdf>.

3. OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD/LEGAL/0449. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449>.

(Прийнята 22 травня 2019 р.; переглянута 3 травня 2024 р. з урахуванням генеративного ШІ.)

4. Dafoe A. AI Governance: A Research Agenda. Centre for the Governance of AI, Future of Humanity Institute, University of Oxford. 2018. URL: <https://cdn.governance.ai/GovAI-Research-Agenda.pdf>.

5. Calo R. Artificial Intelligence Policy: A Primer and Roadmap. UC Davis Law Review. 2017. Vol. 51. P. 399–435. URL:

<https://digitalcommons.law.uw.edu/faculty-articles/640/>.
<https://ssrn.com/abstract=3015350>.

SSRN:

6. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг.ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с. URL:https://duikt.edu.ua/uploads/l_145_18026696.pdf

7. Ромат, Є. В., & Гаврилечко, Ю. В. (2018). Маркетинг у публічному управлінні. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 288 с. DOI<https://doi.org/10.31617/m.knute.2018-453>

Довгополий Єгор,
аспірант кафедри галузевого права та
загальноправових дисциплін Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий міжнародний
університет розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8121-4562>
Науковий керівник: **Теремецький Владислав Іванович,**
доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри галузевого права та загальноправових
дисциплін Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2667-5167>

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СУДДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Запровадження воєнного стану в Україні істотно змінило умови функціонування судової влади, однак не скасувало її конституційного призначення – забезпечувати судовий захист прав і свобод людини і громадянина. Навпаки, в умовах збройної агресії значення суду зростає, оскільки саме судова влада покликана забезпечувати дотримання принципу верховенства права, законності, процесуальних гарантій та довіри громадян до держави. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII прямо передбачає, що суди, органи та установи системи правосуддя діють

виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, визначені Конституцією України і законами України, а їхні повноваження в умовах воєнного стану не можуть бути обмежені [1]. Це означає, що організація роботи суддів в умовах правового режиму воєнного стану має поєднувати два взаємопов'язані завдання: забезпечення безперервності здійснення правосуддя та гарантування безпеки суддів, працівників апарату суду й учасників судового процесу.

Одним із ключових організаційних аспектів є адаптація роботи судів до безпекової ситуації у відповідному регіоні. Законодавство України передбачає можливість зміни територіальної підсудності судових справ у разі неможливості здійснення правосуддя судом з об'єктивних причин, зокрема в умовах воєнного стану [1; 2]. Такий механізм має принципове значення, адже дозволяє уникнути фактичного блокування доступу до правосуддя у разі тимчасової окупації території, ведення активних бойових дій, руйнування або пошкодження приміщень судів, а також неможливості безпечно перебування учасників судового процесу в суді. Водночас зміна територіальної підсудності не повинна розглядатися як обмеження права на справедливий суд, а навпаки – як організаційно-правовий інструмент його забезпечення в умовах правового режиму воєнного стану.

Важливу роль у практичному врегулюванні цих питань відіграли рекомендації Ради суддів України. У рішенні від 05.08.2022 № 23, з посиланням на рішення Ради суддів України від 24.02.2022 № 9, підтверджено, що навіть в умовах воєнного або надзвичайного стану робота судів не може бути припинена, оскільки це призвело б до обмеження конституційного права людини на судовий захист [3]. Водночас у разі загрози життю, здоров'ю та безпеці відвідувачів суду, учасників судового процесу, працівників апарату суду й суддів допускається оперативне прийняття рішення про тимчасове зупинення здійснення судочинства певним судом до усунення обставин, які зумовили припинення розгляду справ [3]. Отже, організаційна гнучкість у роботі суду в умовах воєнного стану має бути не довільною, а юридично й фактично обґрунтованою: відповідні рішення повинні прийматися з урахуванням реальної безпекової ситуації, процесуальних строків, категорії справи та необхідності захисту прав учасників провадження.

У цьому контексті особливого значення набуває внутрішня

організація роботи суду та управління суддівським навантаженням. Воєнний стан породжує не лише безпекові, а й кадрові та процесуальні труднощі: частина суддів може перебувати у відрядженні, бути тимчасово відсутньою з поважних причин, працювати в умовах пошкодженої інфраструктури або здійснювати правосуддя за значного зростання кількості окремих категорій справ. Тому голови судів і збори суддів у межах визначених законом повноважень мають забезпечувати належні організаційні умови для функціонування суду, зокрема застосування спеціалізації суддів, збалансування суддівського навантаження в межах автоматизованого розподілу справ, належну комунікацію з учасниками процесу, своєчасне інформування про режим роботи суду, а також організацію розгляду справ, що потребують оперативного судового реагування, зокрема пов'язаних із захистом особистої свободи та недоторканності, соціальних прав, прав військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій осіб. Такий підхід не означає порушення принципу рівності учасників судового процесу, а відображає необхідність врахування реального впливу війни на доступ людини до правосуддя.

Окремого значення набуває організація виконання суддями своїх повноважень, зокрема у випадках вимушеного переміщення, перебування судді в іншому населеному пункті або за кордоном, участі у національному спротиві у формах, передбачених законом, а також виконання окремих службових і процесуально-підготовчих дій дистанційно, якщо це не суперечить статусу судді, вимогам процесуального закону та характеру суддівських повноважень [4]. У цьому контексті важливо розмежовувати адміністративно-організаційні питання діяльності суду та безпосереднє здійснення правосуддя, яке має залишатися незалежним, неупередженим і таким, що здійснюється виключно у формах і порядку, визначених процесуальним законом.

Науково-практичний вимір окресленої проблематики знайшов відображення у працях В. І. Теремецького. Зокрема, аналізуючи судовий контроль під час досудового розслідування в умовах воєнного стану, автор обґрунтовує, що навіть за наявності особливих безпекових викликів, зумовлених воєнним станом, судовий контроль не втрачає свого значення як гарантія прав і свобод людини, а навпаки – набуває особливої ваги як запобіжник необґрунтованого або

непропорційного обмеження прав [5]. Це положення може бути враховане й під час характеристики організації роботи суддів загалом: воєнний стан не повинен трансформувати суд у формальний механізм легітимації рішень інших органів публічної влади, а має зберігати його роль як незалежного і безстороннього органу правосуддя та інституційного гаранта судового захисту.

Не менш важливим є цифровий та інформаційно-організаційний аспект діяльності суддів. У праці В. І. Теремецького та Є. В. Дуліби про Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему підкреслено значення інструментів електронного судочинства для забезпечення доступу до судового захисту, оптимізації документообігу, комунікації між судом та учасниками справи, а також підвищення ефективності судового процесу [6]. В умовах воєнного стану такі інструменти мають не лише технічне, а й правозахисне значення, оскільки дають змогу підтримувати процесуальну комунікацію між судом та учасниками справи, мінімізувати безпекові ризики, пов'язані з фізичною присутністю в приміщенні суду, та підтримувати організаційну сталість розгляду справи.

Отже, організація роботи суддів в умовах воєнного стану має будуватися на поєднанні трьох засад: законності, безпеки та доступності правосуддя. Воєнний стан не скасовує конституційних гарантій судового захисту, не допускає створення надзвичайних чи особливих судів, а лише вимагає гнучкішої організації діяльності судової системи з урахуванням реальної безпекової ситуації. Найбільш важливими напрямами такої організації є зміна територіальної підсудності у разі об'єктивної неможливості здійснення правосуддя відповідним судом, тимчасове зупинення здійснення судочинства певним судом лише за наявності реальної загрози безпеці, організація виконання окремих службових і процесуально-підготовчих дій дистанційно, управління суддівським навантаженням у межах автоматизованого розподілу справ, розвиток інструментів електронного судочинства та збереження судового контролю як гарантії прав і свобод людини. Саме такий підхід дозволяє забезпечити сталість правосуддя в умовах війни без втрати його конституційної природи.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // БД «Законодавство України» / ВР України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 07.05.2026).

2. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (дата звернення: 07.05.2026).

3. Щодо рекомендацій з організаційних питань роботи суддів в умовах воєнного стану : рішення Ради суддів України від 05.08.2022 № 23 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0023414-22> (дата звернення: 07.05.2026).

4. Про затвердження окремих рекомендацій з організаційних питань роботи суддів в умовах воєнного стану : рішення Ради суддів України від 14.03.2022 № 10 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0010414-22> (дата звернення: 07.05.2026).

5. Теремецький В. І. Судовий контроль під час досудового розслідування в Україні: правова природа та особливості в умовах воєнного стану. Вісник Кримінологічної асоціації України. 2023. № 2 (29). С. 451–468. DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2023.2.39>. URL: <https://vca.univd.edu.ua/index.php/vca/article/view/405/447>.

6. Теремецький В. І., Дуліба Є. В. Особливості впровадження та функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи як інструмента електронного правосуддя. Форум права. 2023. № 2 (75). С. 130–143. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.10007341>. URL: https://forumprava.pp.ua/files/130-143-2023-2-FP-Teremetskyi,Duliba_12.pdf

Дудецький Дмитро,
аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу, спеціальність «Публічне управління»
Інститут права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

Коваль Яна Сергіївна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В УКРАЇНІ І СВІТІ

Сьогодні цифровізація суттєво впливає на розвиток економіки, державного управління та суспільних процесів. Активне впровадження цифрових технологій змінює традиційні підходи до організації роботи державних установ, взаємодії з громадянами та управління інформаційними ресурсами. Активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення електронних сервісів, штучного інтелекту, великих даних та хмарних технологій суттєво змінюють принципи функціонування державного сектору. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, воєнних викликів та необхідності забезпечення стійкості державних інституцій.

Досвід багатьох країн свідчить про те, що цифрові технології здатні суттєво підвищити ефективність державного управління, зробити діяльність органів влади більш відкритою та покращити якість адміністративних послуг для населення [1; 3]. У багатьох країнах світу цифрові технології стали основою формування інноваційної економіки знань та розвитку відкритої науки [1]. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою зовнішніх викликів, серед яких кіберзагрози, економічна нестабільність, війни, цифрова нерівність та необхідність адаптації нормативно-правової бази до нових реалій.

У сучасному інформаційному суспільстві цифровізація розглядається не лише як технологічний процес, а як комплексний

механізм модернізації державного управління, економіки та суспільства загалом. Вона забезпечує інтеграцію фізичного та віртуального середовища, створює умови для швидкого обміну інформацією, автоматизації процесів та розвитку інноваційної інфраструктури.

Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації є розвиток відкритих інновацій та відкритої науки [1]. У сучасних умовах інноваційний розвиток держави значною мірою залежить від ефективної взаємодії науки, бізнесу та держави. Саме тому актуальною є модель «потрійної спіралі», яка передбачає тісну співпрацю університетів, наукових установ, державних органів та бізнес-середовища [1].

Завдяки цифровим технологіям формується сучасний інформаційний простір, у межах якого науковці, освітні установи та державні інституції отримують швидкий доступ до результатів досліджень, аналітичних матеріалів та інноваційних розробок. Значну роль у цьому відіграють електронні бібліотеки, інституційні репозитарії, наукометричні бази даних, спеціалізовані наукові платформи та соціальні мережі для науковців. Такі цифрові інструменти сприяють поширенню наукової інформації, підвищують мобільність дослідників та забезпечують інтеграцію національної науки у світовий дослідницький простір.

Особливого значення набуває використання сучасних цифрових технологій, серед яких штучний інтелект, BigData, блокчейн, хмарні обчислення, Інтернет речей, цифрові платформи та системи кібербезпеки [1; 4]. Їх активне впровадження сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищенню швидкості обробки інформації, оптимізації надання адміністративних послуг та формуванню нових моделей взаємодії між державою і громадянами.

У світовій практиці цифровізація державного сектору активно використовується для забезпечення прозорості та підзвітності влади [3; 4]. Наприклад, система електронних закупівель ProZorro в Україні стала прикладом успішного впровадження цифрових технологій у сфері державного управління. Завдяки використанню блокчейн-технологій забезпечується відкритість інформації про державні закупівлі, знижується рівень корупційних ризиків та підвищується довіра громадян до державних інституцій.

Цифрові технології також суттєво впливають на трансформацію

економічних відносин [4]. Вони забезпечують автоматизацію виробничих процесів, оптимізацію логістики, електронну комерцію, розвиток дистанційної зайнятості та цифрового підприємництва. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє державним органам і підприємствам прогнозувати тенденції розвитку, аналізувати поведінку споживачів та ухвалювати ефективні управлінські рішення.

Важливим напрямом цифровізації є розвиток мобільних технологій зв'язку та інтернету речей [4]. Технології 5G і перспективні мережі 6G забезпечують високошвидкісну передачу даних, мінімальні затримки та підтримку великої кількості підключених пристроїв. Це створює нові можливості для розвитку «розумних» міст, цифрової медицини, автоматизованого транспорту та дистанційного управління різними системами.

На інноваційні процеси в державному секторі значний вплив мають зовнішні чинники. Серед основних факторів слід виділити глобалізацію, міжнародну конкуренцію, економічні кризи, військові конфлікти, кіберзагрози та соціально-політичну нестабільність.

Особливої актуальності питання цифровізації набуло в умовах війни в Україні [3]. Повномасштабне вторгнення РФ стало потужним каталізатором цифрової трансформації державного управління. В умовах обмеженої мобільності населення та руйнування інфраструктури цифрові платформи стали одним із основних інструментів взаємодії громадян із державою.

Одним із найбільш показових прикладів цифрової трансформації в Україні стала платформа «Дія», яка значно спростила доступ громадян до державних послуг [3]. Вона забезпечує можливість отримання адміністративних послуг онлайн, оформлення документів, отримання соціальних виплат, реєстрації бізнесу та доступу до державних сервісів у дистанційному форматі. Під час воєнного стану значення цифрових сервісів суттєво зросло, оскільки вони дозволили забезпечити безперервність надання послуг навіть у кризових умовах.

Світовий досвід також демонструє ефективність цифрового врядування [3]. Одним із лідерів у цій сфері є Естонія, яка створила одну з найрозвиненіших систем електронного урядування у світі. Портал eesti.ee забезпечує громадянам доступ до широкого спектра державних послуг онлайн, включаючи податкові операції, медичні

послуги та електронне голосування.

У Польщі цифрові платформи також активно використовуються для взаємодії громадян із державою. Електронні системи забезпечують доступ до реєстрів, подання документів та отримання адміністративних послуг у дистанційному форматі.

Водночас цифровізація супроводжується низкою ризиків і викликів [2; 3; 4]. Однією з найбільших проблем є кібербезпека. Державні інформаційні системи часто стають об'єктами кібератак, що може призвести до витоку конфіденційної інформації, порушення роботи державних сервісів та дестабілізації суспільної ситуації.

Окремою проблемою залишається цифрова нерівність, оскільки рівень доступу до сучасних технологій та інтернету серед населення суттєво відрізняється [3]. Не всі громадяни мають рівний доступ до інтернету та достатній рівень цифрової грамотності. Особливо це стосується мешканців сільських територій та людей старшого віку. У зв'язку з цим державна політика має бути спрямована на розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення доступу до інтернету та підвищення рівня цифрових компетентностей населення.

Суттєвий вплив на інноваційні процеси мають також економічні чинники [2]. Недостатнє фінансування, нестабільність ринків, високі витрати на впровадження цифрових технологій та ризики інноваційної діяльності можуть стримувати темпи цифрової трансформації. Саме тому важливого значення набуває державна підтримка інноваційних проєктів, розвиток державно-приватного партнерства та залучення міжнародних інвестицій.

Подальший розвиток цифровізації державного сектору пов'язаний із впровадженням новітніх технологій та формуванням інноваційної моделі управління [4]. Одним із перспективних напрямів є розвиток штучного інтелекту, який дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних, прогнозування та ухвалення управлінських рішень.

Штучний інтелект уже активно використовується у сфері медицини, фінансів, освіти, кібербезпеки та державного управління [4]. Інтелектуальні системи допомагають аналізувати великі масиви інформації, виявляти ризики, забезпечувати кіберзахист та покращувати якість державних сервісів.

Важливу роль відіграє також розвиток технологій доповненої та віртуальної реальності, які можуть використовуватися у сфері освіти,

медицини, підготовки персоналу та публічного адміністрування. Перспективним напрямом є створення «розумних» міст, у яких цифрові технології забезпечують ефективне управління транспортом, енергетикою, безпекою та комунальними послугами.

У сучасних умовах цифрова трансформація повинна супроводжуватися розвитком міжнародного співробітництва у сфері цифрових технологій та кібербезпеки. Дотримання міжнародних стандартів захисту даних, гармонізація законодавства та обмін досвідом між країнами є необхідними умовами формування безпечного цифрового середовища.

Крім того, важливим завданням є формування цифрової культури та інноваційного мислення. Ефективна цифровізація неможлива без підготовки висококваліфікованих кадрів, розвитку системи цифрової освіти та підтримки наукових досліджень [1; 4].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що цифровізація сьогодні є важливою складовою модернізації державного сектору та розвитку інноваційних процесів. Вона сприяє підвищенню ефективності державного управління, прозорості діяльності органів влади, розвитку відкритої науки та інтеграції держави у світовий цифровий простір.

Світова практика демонструє, що використання сучасних цифрових технологій дозволяє створювати ефективні моделі електронного урядування, покращувати якість державних послуг та забезпечувати сталий розвиток економіки. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою зовнішніх викликів, серед яких кіберзагрози, цифрова нерівність, економічна нестабільність та воєнні конфлікти.

Досвід України свідчить про значний потенціал цифрових платформ у забезпеченні ефективності державних сервісів навіть в умовах війни. Подальший розвиток цифровізації потребує комплексної державної політики, спрямованої на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення, забезпечення кібербезпеки та підтримку інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Пасмор Ю. В. Вплив процесів цифровізації на розвиток відкритих інновацій в Україні [Електронний ресурс] / Ю. В. Пасмор // НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України. <https://ndipzir.org.ua/wp->

content/uploads/2019/15.11.19/15_11_2019_(35).pdf

2. Терлецька Ю. О. Вплив цифровізації на процес інноваційно-орієнтованого розвитку виробничого підприємства / Ю. О. Терлецька // DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.20>.

3. Радзівілов Г. Д., Дегтяр О. А. Вплив цифровізації на ефективність державних сервісів в умовах війни [Електронний ресурс] / Г. Д. Радзівілов, О. А. Дегтяр <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/23790/23761>

4. Зіміна А. І., Кавун О. О. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин / А. І. Зіміна, О. О. Кавун // Економіка та суспільство. – 2025. – № 75. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17>.

Коваль Яна Сергіївна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

ІНСТИТУЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах трансформації енергетичного сектору України та посилення безпекових викликів особливого значення набуває ефективність інституційної системи державного управління. Саме інституційна архітектура визначає здатність держави забезпечувати стабільність функціонування енергетичної системи, оперативно реагувати на кризові ситуації та реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку галузі. Формально система управління енергетичним сектором України побудована відповідно до європейських принципів розподілу функцій між політико-формуючими, регуляторними та операційними суб'єктами. Однак в умовах воєнного стану та високої турбулентності зовнішнього середовища виявляються суттєві дисфункції, що обмежують ефективність управлінських рішень.

У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз інституційних обмежень, які стримують розвиток енергетичного сектору та знижують рівень його стійкості. Виявлення ключових

проблем та їх систематизація створює підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення державного управління та переходу до більш адаптивних моделей енергетичної безпеки.

Разом з тим, до ключових суб'єктів належать Міністерство енергетики України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), оператори систем передачі та розподілу, а також профільні державні підприємства. Формально така система відповідає європейській моделі розподілу функцій між політикою, регулюванням і операційною діяльністю, однак в умовах війни виявляє суттєві дисфункції:

1. Фрагментарність координації є однією з ключових системних проблем державного управління енергетичним сектором України, що проявляється у недостатній узгодженості дій між різними рівнями інституційної структури. Йдеться насамперед про розрив між стратегічним плануванням, яке здійснюється на рівні центральних органів виконавчої влади, та оперативним управлінням, яке реалізується операторами енергетичних систем і регіональними структурами. У результаті стратегічні цілі енергетичної політики нерідко не трансформуються у скоординовані оперативні рішення, особливо в умовах кризових ситуацій. Це призводить до дублювання функцій, неефективного розподілу ресурсів та затримок у реагуванні на пошкодження енергетичної інфраструктури. Додатково проблема посилюється недостатньо розвиненими механізмами горизонтальної взаємодії між інституціями енергетичного, безпекового та регіонального рівнів управління. У воєнних умовах така розбалансованість управлінських процесів суттєво знижує здатність держави забезпечувати стабільність та оперативне відновлення енергетичної системи.

Приклад: у 2022–2024 роках процеси відновлення пошкодженої енергетичної інфраструктури часто координувалися паралельно кількома структурами — Міністерством енергетики, обласними військовими адміністраціями та операторами систем розподілу, що призводило до дублювання проєктів відновлення в одних регіонах і затримок у інших [1].

Також спостерігається недостатня інтеграція рішень між енергетичним та безпековим секторами, зокрема між енергетичними компаніями та структурами сектору оборони, що ускладнює захист

критичної інфраструктури від ракетних та дронів атак.

2. Недостатній рівень стратегічного прогнозування є однією з ключових проблем системи державного управління енергетичним сектором України, що проявляється в обмеженій здатності формувати комплексні довгострокові сценарії розвитку в умовах високої невизначеності. Існуючі підходи до планування переважно орієнтовані на середньо- або короткострокові горизонти, що не дозволяє повною мірою враховувати довготривалі структурні зміни в енергетичній сфері. Зокрема, недостатньо інтегруються фактори воєнних ризиків, глобальної енергетичної трансформації, технологічних інновацій та зміни геополітичної кон'юнктури, є призводить до того, що стратегічні документи часто втрачають актуальність уже в середньостроковій перспективі та потребують оперативного перегляду.

Приклад: до повномасштабного вторгнення стратегічні документи енергетичного розвитку України не враховували сценарії системного фізичного знищення генерації та масованих атак на енергетичну інфраструктуру [2].

У воєнний період значна частина управлінських рішень перейшла в режим реактивного кризового менеджменту (аварійні відключення, екстрене балансування системи), що свідчить про домінування короткострокових рішень над стратегічним плануванням. Крім того, відсутність єдиної цифрової платформи прогнозування енергетичних ризиків ускладнює формування єдиного інформаційного поля для ухвалення рішень.

3. Залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів залишається одним із ключових структурних обмежень енергетичної безпеки України, попри поступову диверсифікацію джерел постачання та розвиток внутрішнього енергетичного потенціалу. На практиці Україна зберігає часткову залежність від імпорту енергоресурсів, насамперед природного газу, нафтопродуктів та спеціалізованого енергетичного обладнання, необхідного для відновлення пошкодженої інфраструктури. Особливо це проявляється в умовах воєнних дій, коли внутрішні виробничі потужності зазнають фізичних руйнувань, а логістичні ланцюги постачання стають вразливими до перебоїв.

Приклад: у 2022–2023 роках критичну роль у стабілізації газового балансу відіграли реверсні постачання з країн ЄС (Словаччина, Польща, Угорщина), що дозволило компенсувати втрату

прямого імпорту з РФ [3].

Також значна частина обладнання для відновлення енергетичної інфраструктури (трансформатори, високовольтні компоненти) постачається за рахунок міжнародної допомоги, що створює технологічну та логістичну залежність від зовнішніх партнерів.

Отже, інституційна система державного управління енергетичним сектором України в умовах війни характеризується структурною нерівномірністю та обмеженою адаптивністю. Основними проблемами є фрагментарність координації між органами управління, недостатній рівень стратегічного прогнозування та збереження залежності від зовнішніх ресурсів і допомоги. Подолання цих обмежень потребує переходу до інтегрованої адаптивної моделі управління з посиленою міжвідомчою координацією, цифровими інструментами прогнозування та розвитком внутрішньої енергетичної автономності.

Виявлені інституційні обмеження державного управління енергетичним сектором України, зокрема фрагментарність координації, недостатній рівень стратегічного прогнозування та залежність від зовнішніх ресурсів, свідчать про необхідність системного перегляду існуючих підходів. Умови воєнного стану та високої невизначеності глобального енергетичного середовища унеможливають ефективне функціонування статичних моделей управління. Це актуалізує потребу у переході до більш гнучких і адаптивних управлінських конструкцій. Ключовим завданням стає формування такої моделі, яка здатна інтегрувати стратегічне планування, оперативне реагування та ризик-орієнтоване управління в єдину систему.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що інституційна система державного управління енергетичним сектором України в умовах війни характеризується обмеженою узгодженістю управлінських процесів, недостатньою стратегічною орієнтацією та збереженням критичної залежності від зовнішніх ресурсів. Виявлені дисфункції суттєво знижують здатність енергетичної системи до ефективного функціонування в умовах високої невизначеності та багатовимірних загроз.

У зв'язку з цим пріоритетним напрямом розвитку має стати формування адаптивної моделі управління енергетичною безпекою, яка базується на інтеграції стратегічного планування, оперативного

реагування та ризик-орієнтованого підходу. Така модель передбачає посилення міжвідомчої координації, впровадження єдиних цифрових платформ для моніторингу та прогнозування енергетичних ризиків, а також розвиток внутрішнього енергетичного потенціалу з метою зниження імпортозалежності. Її ключовою характеристикою є здатність до швидкої адаптації управлінських рішень відповідно до змін безпекового та економічного середовища. Реалізація зазначених підходів дозволить підвищити ефективність державного управління, забезпечити стійкість енергетичного сектору та сформувати надійну основу для довгострокового зміцнення енергетичної безпеки України.

Список використаних джерел:

1. Дячук О. А., Підлепич С. Г., Чепурний О. В. Трансформація енергетичного сектору України в умовах декарбонізації. *Економіка України*. 2023. № 6. С. 45–60. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.06.045>
2. Омельченко В. О. Реформування ринку електроенергії України в контексті інтеграції до ENTSO-E. *Наукові праці НІСД*. 2023. № 3. С. 78–89.
3. Барановський О. І. Критична інфраструктура: безпековий вимір. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-13-37>

Куртинець Олександр Семенович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Науковий керівник: Пархоменко-Куцевіл Оксана,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДГОТОВЦІ КАДРІВ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

Оцінка ефективності впровадження інноваційних освітніх технологій у підготовці кадрів сектору безпеки і оборони є складним багатовимірним процесом, що охоплює як педагогічні, так і

управлінські, організаційні та стратегічні аспекти функціонування системи професійної військової та безпекової освіти. У сучасних умовах трансформації безпекового середовища, зокрема в контексті збройної агресії проти України та інтеграції до євроатлантичного простору, інноваційні освітні технології розглядаються як ключовий чинник підвищення якості підготовки фахівців, здатних діяти в умовах високої невизначеності, багатфакторних загроз і технологічно насиченого бойового простору.

Наукові джерела засвідчують, що впровадження інноваційних технологій, зокрема симуляційного навчання, віртуальної та доповненої реальності, адаптивних навчальних систем, цифрових освітніх платформ і елементів штучного інтелекту, суттєво змінює структуру формування професійних компетентностей у військових та правоохоронних кадрах. Зокрема, використання технологій віртуальної та доповненої реальності дозволяє моделювати складні оперативні ситуації, що сприяє розвитку критичного мислення, навичок прийняття рішень у стресових умовах та формуванню лідерських якостей майбутніх офіцерів. Це підтверджується дослідженнями, де наголошується, що такі технології значно підвищують рівень готовності до виконання складних завдань у різних видах службово-бойової діяльності, а також сприяють глибшому засвоєнню компетентностей, необхідних для сучасного військового лідерства [1].

Ефективність інноваційних освітніх технологій у секторі безпеки і оборони доцільно оцінювати через систему критеріїв, що включають: рівень сформованості професійних компетентностей; швидкість адаптації до змін оперативного середовища; ступінь засвоєння стандартів взаємосумісності, зокрема НАТО; якість практичної підготовки; рівень цифрової грамотності; а також здатність до командної взаємодії у багатонаціональних операціях. У цьому контексті важливо, що модернізація військової освіти України орієнтується на стандарти НАТО, які передбачають не лише оновлення навчальних програм, але й інтеграцію сучасних методів навчання та систем оцінювання ефективності підготовки персоналу [2].

Окремим аспектом оцінювання є інституційна ефективність впровадження інновацій. Вона включає аналіз відповідності освітніх програм потребам сектору безпеки, рівня підготовки викладацького

складу, якості матеріально-технічного забезпечення, а також ступеня інтеграції цифрових технологій у навчальний процес. Згідно з підходами НАТО, ефективність військової освіти визначається через здатність системи забезпечувати оперативну сумісність, стандартизовані процедури планування та ухвалення рішень, а також високий рівень мовної та професійної підготовки персоналу [3].

Важливою складовою є також адаптивність освітніх технологій, що дозволяє індивідуалізувати навчальний процес. Дослідження в галузі кібернетичної та безпекової освіти демонструють, що використання адаптивних навчальних моделей підвищує ефективність засвоєння матеріалу, зменшує когнітивне перевантаження курсантів і забезпечує більш гнучке формування компетентностей відповідно до рівня підготовки кожного здобувача освіти [4]. Це особливо важливо для сектору безпеки і оборони, де рівень підготовки повинен відповідати високим вимогам оперативної готовності.

У контексті України значна увага приділяється цифровізації військової освіти та розвитку інноваційного освітнього середовища, що включає впровадження електронного навчання, цифрових тренажерів, кіберполігонів та інтегрованих платформ управління навчальним процесом. Такі підходи сприяють формуванню людського капіталу, здатного ефективно діяти в умовах цифрової трансформації безпекового середовища та кіберзагроз [5].

Оцінка ефективності впровадження інноваційних освітніх технологій також передбачає аналіз їхнього впливу на результати професійної діяльності випускників. Практика показує, що використання інноваційних методів навчання сприяє підвищенню рівня оперативної готовності, скороченню часу адаптації до реальних службових умов, а також покращенню якості управлінських рішень у кризових ситуаціях. Водночас ефективність інновацій значною мірою залежить від системності їх впровадження, рівня організаційної підтримки та наявності стратегічного бачення розвитку освітньої системи у сфері безпеки і оборони.

Таким чином, інноваційні освітні технології у підготовці кадрів сектору безпеки і оборони виступають не лише інструментом підвищення якості навчання, але й стратегічним ресурсом формування професійної спроможності силових структур. Їх ефективність визначається комплексом взаємопов'язаних чинників – від технологічної оснащеності та методичного забезпечення до інтеграції

міжнародних стандартів і здатності системи освіти адаптуватися до динамічних змін безпекового середовища.

Список використаних джерел:

1. Аніщенко В. Інноваційні шляхи вдосконалення системи ступеневої професійної підготовки офіцерів сектору безпеки та оборони України крізь призму віртуальної та доповненої реальності. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО Неперервна професійна освіта XXI століття*. 2024. № 1(9). С. 104-114. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(9\).2024.0008](https://doi.org/10.35387/ucj.1(9).2024.0008)

2. NATO. Education and training. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/education-and-training>

3. NATO Experts: Ukraine has made significant progress in professional military education despite the War. URL: <https://armyinform.com.ua/en/2026/01/16/nato-experts-ukraine-has-made-significant-progress-in-professional-military-education-despite-the-war>

4. Seda P., Vykopal J., Švábenský V., Čeleda P. Reinforcing Cybersecurity Hands-on Training With Adaptive Learning. *2021 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, Lincoln, NE, USA. 2021.P. 1-9, DOI: 10.1109/FIE49875.2021.9637252.

5. Burov O., Butnik-Siversky O., Orliuk O., Horska K. Cybersecurity and innovative digital educational environment. 2020. Vol. 80. No. 6. P. 414-430. DOI: [10.33407/itlt.v80i6.4159](https://doi.org/10.33407/itlt.v80i6.4159).

Лесько Анастасія Миколаївна,
здобувач передвищої освіти Фахового коледжу «Освіта»,
група ПЗ-24.2-1 фмб-іpsv(Група 1), Спеціальність «Право»,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
Науковий керівник: Савич Віта Олексіївна,
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри
міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5262-5833>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ

Анотація. У сучасних умовах розвитку суспільства система публічного управління та адміністрування відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування держави, реалізації прав і свобод громадян, а також розвитку демократичних інститутів. Глобалізаційні процеси, цифровізація, економічні кризи, військові конфлікти та суспільні трансформації значно впливають на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме тому питання модернізації публічного управління є одним із ключових напрямів розвитку сучасної держави.

Публічне управління та адміністрування охоплює діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також інших суб'єктів, спрямовану на реалізацію публічних інтересів. Його основною метою є забезпечення ефективного управління суспільними процесами, надання якісних адміністративних послуг населенню та формування відкритої й прозорої системи державного управління.

У сучасному світі публічне управління стикається з великою кількістю викликів, серед яких особливе місце займають корупція, бюрократія, недостатній рівень цифровізації, низька довіра громадян до державних інституцій, а також необхідність швидкого реагування на кризові ситуації. Водночас розвиток інноваційних технологій створює нові можливості для вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності діяльності органів влади.

Основні виклики публічного управління та адміністрування.

Одним із найважливіших викликів сучасного публічного управління є проблема бюрократизації державного апарату. Надмірна кількість процедур, складність прийняття управлінських рішень та велика кількість нормативно-правових актів нерідко ускладнюють взаємодію громадян із державними органами. Це негативно впливає на рівень довіри населення до влади та знижує ефективність управління.

Не менш важливою проблемою є корупція, яка залишається однією з головних загроз для демократичного розвитку держави. Корупційні прояви перешкоджають реалізації принципів законності, справедливості та рівності громадян перед законом. Для подолання цієї проблеми необхідним є впровадження прозорих механізмів контролю, електронного врядування та підвищення відповідальності посадових осіб.

Ще одним важливим викликом є необхідність адаптації системи публічного управління до умов цифрового суспільства. Сучасні інформаційні технології стрімко змінюють способи взаємодії між державою та громадянами. Органи влади повинні оперативно впроваджувати електронні сервіси, автоматизовані системи управління та цифрові платформи для забезпечення доступності й швидкості надання адміністративних послуг.

Суттєвим викликом для України є також вплив воєнного стану та безпекових загроз на систему державного управління. У кризових умовах особливого значення набуває ефективність координації діяльності органів влади, оперативність ухвалення рішень та здатність забезпечити стабільне функціонування державних інституцій.

Сучасні тенденції розвитку публічного управління. Серед основних тенденцій розвитку публічного управління особливе місце займає цифровізація. Впровадження електронного урядування сприяє спрощенню процедур надання адміністративних послуг, зменшенню бюрократії та підвищенню прозорості діяльності органів влади. Використання електронних платформ дозволяє громадянам отримувати послуги дистанційно, що значно економить час і ресурси.

Важливою тенденцією є також розвиток концепції відкритого уряду. Вона передбачає забезпечення прозорості діяльності державних органів, відкритість інформації та активне залучення громадян до процесу ухвалення управлінських рішень. Такий підхід сприяє формуванню демократичного суспільства та підвищенню довіри населення до влади.

Однією з актуальних тенденцій є децентралізація влади, яка передбачає передачу значної частини повноважень органам місцевого самоврядування. Це дозволяє ефективніше враховувати потреби територіальних громад, підвищує рівень самостійності регіонів та сприяє розвитку місцевої демократії.

Сучасне публічне управління також орієнтується на принципи сервісної держави. Головним завданням державних органів стає не контроль над суспільством, а надання якісних послуг громадянам. Такий підхід передбачає орієнтацію на потреби людини, підвищення стандартів обслуговування та вдосконалення комунікації між владою і населенням.

Інновації у сфері публічного управління. Інноваційні технології є важливим фактором модернізації системи публічного управління. Однією з найбільш поширених інновацій є електронне урядування, яке забезпечує автоматизацію управлінських процесів та спрощує взаємодію громадян із державою. Електронні документи, онлайн-послуги та цифрові платформи значно підвищують ефективність діяльності органів влади.

Особливого значення набуває використання штучного інтелекту та аналітичних систем у процесі прийняття управлінських рішень. Такі технології дозволяють аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати можливі ризики та підвищувати якість управлінських рішень.

Важливим інноваційним напрямом є розвиток електронної демократії. Завдяки сучасним технологіям громадяни можуть брати участь у громадських обговореннях, електронних петиціях, онлайн-голосуваннях та інших формах взаємодії з владою. Це сприяє розвитку громадянського суспільства та підвищенню рівня політичної активності населення.

Інновації також активно впроваджуються у сфері надання адміністративних послуг. Створення центрів надання адміністративних послуг, мобільних застосунків та електронних платформ забезпечує доступність і зручність отримання послуг для громадян.

Висновок. Публічне управління та адміністрування є важливим елементом функціонування сучасної держави. Умови глобалізації, цифровізації та суспільних трансформацій вимагають постійного вдосконалення системи державного управління та впровадження

новітніх підходів до організації діяльності органів влади.

Серед основних викликів сучасного публічного управління можна виділити бюрократію, корупцію, необхідність цифрової трансформації та забезпечення ефективного управління в кризових умовах. Водночас сучасні тенденції, такі як цифровізація, децентралізація, розвиток відкритого уряду та сервісної держави, сприяють підвищенню ефективності діяльності органів влади.

Інновації у сфері публічного управління дозволяють створити більш прозору, доступну та ефективну систему державного управління, орієнтовану на потреби громадян. Саме впровадження сучасних технологій та демократичних принципів управління є важливою умовою подальшого розвитку держави та суспільства.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. №254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text
2. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 №794-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18?utm_source=chatgpt.com#Text
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19?utm_source=chatgpt.com#Text
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text
5. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 №5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17?utm_source=chatgpt.com#Text
6. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 №2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17?utm_source=chatgpt.com#Text
7. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 №851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15?utm_source=chatgpt.com#Text
8. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017

№2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19?utm_source=chatgpt.com#Text

9. Авер'янов В. Б. Публічне адміністрування в Україні: навчальний посібник. Київ: Юрінком Інтер, 2020.

10. Битяк Ю.П. Адміністративне право України: підручник. Харків: Право, 2021. 196 с.

Ліннік Юрій Володимирович,

кандидат філософських наук,

доцент кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін,

КЗВО «Рівненська медична академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0203-2714>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Міжнародне співробітництво відіграє ключову роль у зміцненні безпеки та обороноздатності України. У сучасних умовах воно охоплює військову, економічну, політичну та гуманітарну сфери, сприяючи підвищенню стійкості держави до зовнішніх загроз.

Важливе значення має розвиток стратегічного партнерства з міжнародними організаціями, зокрема з Організацією Північноатлантичного договору та Європейський Союз, що забезпечує військово-технічну підтримку, фінансову допомогу та сприяє реформуванню сектору безпеки.

Окрім цього, міжнародна допомога дозволяє Україні інтегруватися у глобальні безпекові механізми, посилювати дипломатичні позиції та формувати ефективні відповіді на сучасні виклики.

Глобалізаційні процеси суттєво впливають на формування сучасного безпекового середовища України. З одного боку, глобалізація сприяє інтеграції держав у світову економіку, розвитку міжнародного співробітництва та обміну технологіями. З іншого — вона посилює вразливість держав до зовнішніх загроз, зокрема економічних криз, інформаційних атак і кіберзлочинності [1, с.56].

Для України глобалізація створює як нові можливості, так і ризики. Вона відкриває доступ до міжнародних ринків, інвестицій та інновацій, але водночас вимагає підвищення конкурентоспроможності

та стійкості національної економіки. У безпековому вимірі це означає необхідність адаптації до нових форм загроз і активної участі у глобальних процесах регулювання.

Подолання воєнно-стратегічних та геополітичних викликів України потребує комплексного та системного підходу, що поєднує військові, дипломатичні, економічні та інформаційні інструменти. Ключовим напрямом є подальше зміцнення обороноздатності держави, модернізація Збройних Сил та впровадження сучасних технологій ведення війни[2, с.74].

Важливим є поглиблення інтеграції до євроатлантичних структур, що дозволить підвищити рівень безпеки та отримати стабільні гарантії міжнародної підтримки. Окрему увагу слід приділити розвитку економічної стійкості, енергетичної незалежності та кібербезпеки.

Також перспективним напрямом є посилення дипломатичної активності України, формування довгострокових стратегічних альянсів та активна участь у формуванні нової системи міжнародної безпеки.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що воєнно-стратегічні та геополітичні виклики для України є багатовимірними та взаємопов'язаними, формуючи складне безпекове середовище в умовах глобалізації. Вони охоплюють як традиційні загрози, пов'язані із збройною агресією, так і новітні виклики — кіберзагрози, інформаційні війни та економічний тиск.

Україна змушена одночасно вирішувати завдання забезпечення національної безпеки, модернізації оборонного сектору та посилення міжнародної інтеграції. У цьому контексті особливого значення набуває співпраця з міжнародними партнерами та участь у колективних системах безпеки [3].

Отже, ефективне реагування на сучасні виклики можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує військову стійкість, дипломатичну активність та внутрішню інституційну трансформацію держави.

Список використаних джерел:

1. Ларкін В. В. Цифрова трансформація економічної безпеки міжнародних відносин на тлі гібридних загроз і викликів : дипломна робота магістра: 292 Міжнародні економічні відносини. Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2024. – 92 с.

2. Листопад О., Листопад Н. Цифрова трансформація управління закладами вищої та фахової передвищої освіти в умовах сучасних викликів. Цифровізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 26 лют. 2026 року). Івано-Франківськ: ЗВО «Університет Короля Данила», 2026. С. 73–76.

3. Ніколюк, О., Коваленко, О. (2025). Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>

Лопушинський Іван Петрович,
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
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

НОВА АРХІТЕКТУРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: БАЛАНС МІЖ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ БЕЗПЕКОВИХ ФУНКЦІЙ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЄЮ РЕСУРСІВ

Сучасний етап державотворення в Україні характеризується унікальним історичним викликом: потребою одночасного забезпечення монолітної обороноздатності та збереження здобутків реформи децентралізації. Актуальність обраної нами теми зумовлено об'єктивним протиріччям між вимогами воєнного стану, що диктують жорстку вертикалізацію влади, та потребами сталого розвитку громад, що потребують фінансової самостійності та ініціативності. По-перше, в умовах повномасштабної агресії безпековий чинник став домінантним. Централізація безпекових функцій є виправданим кроком для координації оборони, проте вона створює ризик надмірної концентрації повноважень у руках призначених Президентом адміністрацій, що може призвести до згорання демократичних інститутів на місцях. Пошук «золотої середини», де держава гарантує захист, а громада – життєдіяльність, є критичним для національної стійкості. По-друге, питання ресурсного забезпечення набуло нової гостроти. Вилучення «військового ПДФО» з місцевих бюджетів та

перерозподіл коштів на потреби ВПК вимагають переосмислення економічної моделі місцевого самоврядування. Потрібно розробити механізми, які б дозволяли громадам залишатися фінансово спроможними (для відновлення інфраструктури та підтримки ВПО), не підриваючи при цьому загальнодержавний ресурсний потенціал оборони. По-третє, європейська інтеграція України вимагає дотримання принципів Європейської хартії місцевого самоврядування навіть у кризових умовах. Формування «нової архітектури» управління є не просто тактичним кроком, а стратегічною підготовкою до повоєнного відновлення, де громади мають стати головними суб'єктами реалізації проєктів реконструкції.

Таким чином, ключова проблема нашого дослідження полягає у розв'язанні управлінського парадоксу: як забезпечити стратегічну вертикалізацію безпекових функцій, потрібну для виживання держави, не знівелювавши при цьому суб'єктність місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану спостерігається дрейф у бік жорсткої централізації ресурсів та повноважень. Проте успішне відновлення країни неможливе без збереження фінансової автономії громад. Постає критичне питання: де проходить межа доцільного державного втручання, що гарантує національну безпеку, проте не руйнує фундамент децентралізації як основи демократичного устрою та економічної стійкості територій?

Останнім часом до проблематики нової архітектури місцевого самоврядування зверталися Білокінна І. (розглядає місцеве самоврядування як складник «зеленого» повоєнного відновлення України [1], Бойко С. Ю. (вивчає місцеве самоврядування як об'єкт конституційної реформи в Україні) [2], Круглашов А., Швидюк С. (досліджують місцеве самоврядування України в контексті адаптації до нових викликів у умовах війни) [3], Прієшкіна О. В. (описує місцеве самоврядування як децентралізовану форму організації публічної влади) [4], Яковець І. С. (аналізує деякі законодавчі ініціативи щодо місцевого самоврядування в умовах воєнного стану) [5] та ін. Проте, на нашу думку, залишаються досі ретельно не вивченими такі проблеми:

1. *Концептуальний конфлікт: воєнна доцільність проти демократичних засад.* Фундаментальна проблема тут полягає в зіткненні двох різних логік управління. Логіка війни вимагає максимальної концентрації ресурсів, швидкості ухвалення рішень та

жорсткої єдиноначальності (вертикалі). Логіка децентралізації, навпаки, базується на принципах субсидіарності, інклюзивності та розмивання центрів ухвалення рішень для кращої адаптації до потреб конкретних громад. Нині в Україні спостерігається інституційна дуальність: поруч із обраними органами місцевого самоврядування діють призначені Президентом військові адміністрації. Проблема полягає у відсутності чіткої «точки виходу» з цього режиму. Як тільки безпекова ситуація дозволяє, влада має повертатися до цивільних органів, проте механізм такої ретрансляції повноважень залишається розмитим, що створює ризики консервації авторитарних практик управління на місцях.

2. *Ресурсний дисбаланс та фінансова спроможність.* Децентралізація в Україні вважалася однією з найуспішніших реформ саме завдяки передачі фінансових інструментів громадам. Водночас, сучасні виклики створили «ресурсні ножиці»: а) вилучення «військового податку на доходи фізичних осіб»: це рішення стало вимушеним кроком для наповнення державного бюджету на потреби оборони, проте воно позбавило багато громад (особливо тилових, що стали хабами для релокованого бізнесу та військових частин) основного джерела розвитку; б) зростання невластивих видатків: громади змушені фінансувати будівництво фортифікацій, підтримку внутрішньо переміщених осіб, закупівлю генераторів та обладнання для територіальної оборони, що часто виходить за межі їх законних повноважень. Проблема полягає в тому, що без належних ресурсів місцеве самоврядування перетворюється на «касу з виплати зарплат», утрачаючи роль драйвера економічного відновлення. Це створює загрозу деградації муніципальної інфраструктури, яку буде вкрай важко відновити після війни.

3. *Безпекова функція як нова компетенція громад.* Традиційно безпека (оборона, правопорядок) була винятковою прерогативою держави. Війна змінила цей ландшафт. Громади стали першою лінією спротиву та цивільного захисту. Проблемні питання тут включають: а) відсутність правової визначеності: наскільки глибоко органи місцевого самоврядування можуть втручатися в питання територіальної оборони чи громадської безпеки без порушення державної монополії на насильство? б) криза кадрового потенціалу: значну кількість фахівців з місцевого самоврядування мобілізовано, що призводить до «інституційного голоду» в муніципалітетах саме

тоді, коли на них покладаються складні безпекові та логістичні завдання.

4. *Ризик «ручного управління» та корупційні виклики.* Централізація ресурсів під гаслом безпеки часто супроводжується зниженням прозорості. Розподіл субвенцій з центру на відновлення чи гуманітарні потреби часто відбувається за непрозорими критеріями. Це породжує конфлікти між центральною владою та сільськими, селищними та міськими головами, що послаблює внутрішню єдність країни. Проблема «нової архітектури» – це створення системи стримувань і противаг, де посилення контролю з боку держави не перетворюється на інструмент політичного тиску на незгодні громади.

5. *Євроінтеграційний вимір: іспит на відповідність Європейській хартії місцевого самоврядування.* Як відомо, Україна рухається до Європейського Союзу, де децентралізація є базовою цінністю. Нам потрібно розробити таку модель «воєнної децентралізації», яка б не суперечила Європейській хартії місцевого самоврядування. Західні партнери та донори воліють працювати безпосередньо з громадами (прямі горизонтальні зв'язки). Якщо архітектура управління буде занадто централізованою, це може сповільнити темпи надання фінансової допомоги на відбудову, оскільки донори вимагатимуть децентралізованого контролю за використанням коштів.

Таким чином, порушена нами проблематика зводиться до пошуку динамічного балансу. Нова архітектура має бути «гнучкою»: централізація – лише в питаннях оборонного планування, стратегічних резервів та координації розвідок/армії; децентралізація – у питаннях соціальних послуг, мікроекономічного відновлення, освіти та оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

У цьому контексті головним завданням наукової спільноти України та практиків є розроблення законодавчих запобіжників, що не дозволять «тимчасовим» воєнним обмеженням стати «постійною» руїною місцевої демократії. Наукове осмислення балансу між централізацією безпеки та децентралізацією ресурсів є стратегічно важливим для збереження керованості державою, забезпечення соціальної справедливості та побудови інклюзивної моделі управління, що відповідає викликам XXI століття. Повоєнна Україна має бути державою сильних громад, а не лише сильного центру, оскільки саме стійкість тисяч дрібних осередків (громад) виявилася

вирішальним чинником у перші дні російської агресії.

Отже, формування нової архітектури місцевого самоврядування вимагає відмови від жорсткого антагонізму між центром і громадами. Майбутня модель має базуватися на принципі «синергічної субсидіарності»: держава забезпечує стратегічну безпекову вертикаль, а громади – операційну стійкість через відновлення ресурсного потенціалу. Тільки такий баланс дозволить зберегти демократичні завоювання та гарантувати національну безпеку.

Список використаних джерел:

1. Білокінна І. Місцеве самоврядування як складова «зеленого» повоєнного відновлення України [Електронний ресурс] / І. Білокінна. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 62-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2023_1_11 (дата звернення: 11.05.2026).

2. Бойко С. Ю. Місцеве самоврядування як об'єкт конституційної реформи в Україні [Електронний ресурс] / С. Ю. Бойко. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2025. Вип. 91(1). С. 158-163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_91\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_91(1)_24) (дата звернення: 11.05.2026).

3. Круглашов А. Місцеве самоврядування України в умовах війни: адаптація до нових викликів [Електронний ресурс] / А. Круглашов, С. Швидюк. *Літопис Волині*. 2025. Чис. 32. С. 238-246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/lv_2025_32_41 (дата звернення: 11.05.2026).

4. Прієшкіна О. В. Місцеве самоврядування як децентралізована форма організації публічної влади [Електронний ресурс] / О. В. Прієшкіна. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 5(1). С. 128-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2025_5\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2025_5(1)_24) (дата звернення: 11.05.2026).

5. Яковець І. С. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: деякі законодавчі ініціативи [Електронний ресурс] / І. С. Яковець. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2024. Вип. 5. С. 36-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2024_5_8 (дата звернення: 11.05.2026).

Луцюк Андрій Вікторович,
аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3566-4714>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

Соціальне проєктування в сучасній науці розглядається крізь призму соціологічних, економічних наук, науки державного (публічного) управління та проєктного менеджменту, а як окрема галузь своє наукове становлення розпочало на початку XX ст. Хоча тематика соціального розвитку в історичній ретроспективі, на думку деяких науковців, започатковується ще в античні часи, а термін «соціальне проєктування» пройшов шлях від технічних параметрів (техніка, архітектура, інженерія) до прогнозової діяльності в сфері соціального розвитку (прогнозування, планування, конструювання) та в політиці (політичні проєкти).

На цьому наголошують вітчизняні дослідники Андрієнко М., Гаман П., Калиненко Л. та ін., зазначаючи, що по суті соціальне проєктування відокремилось від технічного і в процесі розвитку вбирає в себе риси та властивості прогнозування, конструювання, планування [1, с. 89].

Водночас, Матюшенко О. В. подає в авторській редакції такі дефініції як: *соціальне проєктування* – це різновид управлінської функції з реалізації послідовних процесів соціальної діяльності, що є впорядкованими у просторі та часі, а також сукупність методів, засобів і технологій управління, що направлені на досягнення визначених державою цілей соціального розвитку; *соціальний проєкт* – це ініційоване та розроблене суб'єктом публічного управління соціальне нововведення, метою якого є створення соціально значущої для суспільства цінності, що матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації; *управління соціальними проєктами* – система взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, що спрямовані на досягнення цілей проєкту та зорієнтовані на зміну соціальної ситуації в напрямку визначеного стану соціальної системи [2].

Разом з тим, у сучасному розумінні соціальне проєктування, в першу чергу, розглядається як технологія запровадження певних соціальних інновацій та змін, що розглядається в кількох площинах: як науково-творча, соціально- превентивна і предметно-практична діяльність.

Крім того, в основі соціального проєктування, як виду проєктної діяльності органів публічної влади, є створення певної соціальної інновації. Більшість науковців під терміном «соціальна інновація» визначають нові ідеї, що мають будь-яку форму – від стратегій – до продуктів і потреб, що пов'язані із суспільством. Бойко-Бойчук Л. виокремила три типи визначень поняття «соціальна інновація»:

- 1) ідеї, стратегії, концепти, організації, форми організацій;
- 2) процес здійснення змін (впровадження нових рішень), триваючі соціальні зміни, нестандартні рішення соціальної проблеми, розвиток структур, принципів, практик;
- 3) здійснення змін у поведінці, преференціях людей, змін у процесах впливу на зміни, у регулюванні економічних, соціальних та політичних процесів [3, с. 94-99.].

В контексті цього, можемо зазначити, що соціальні проєкти є дієвим засобом реалізації суспільних реформ, що стосуються інтересів усіх верств населення і в такий спосіб формують усю конфігурацію соціальних відносин. Вони також є найбільш ефективною формою практичного втілення соціальних інновацій. Будь яка соціальна інновація у перспективі призводить до змін у соціальній системі та пов'язана з реалізацією соціальних потреб. Проєктований майбутній стан соціальної системи, як керованої соціальної інновації, має відображати поєднання трьох складових: моделі соціальної системи, в якій плануються зміни; моделі самих змін; моделі керованого запровадження соціальної інновацій (що дає відповідь на питання: як, яким чином здійснюються заплановані зміни) [4, с. 92-98].

Впродовж останніх років суттєво зріс інтерес і рівень компетентного забезпечення органів публічної влади до запровадження методології проєктного управління. Це обумовлено, на нашу думку, низкою чинників, зокрема:

- Формуванням державних стратегій і програм у вигляді сукупності окремих проєктів, що мають бути реалізовані протягом

визначеного періоду. Наприклад, План відновлення України [5], який має бути реалізований до 2032 року у вигляді 850 проєктів.

- Стрімким зростанням кількості та масштабності невирішених соціальних проблем, що призводить до об'єктивного пошуку нових способів і форм самоорганізації громадян, а також до необхідності оволодіння знань з технологій соціального управління, соціального проєктування та проєктного менеджменту в цілому.

- Зростанням ролі соціальних інновацій в управлінні бізнес підприємствами, а також підвищенням залежності ефективності бізнесу від людського чинника.

- Збільшенням кількості грантових та донорських організацій і доступу до них представників громадянського суспільства.

- Появою нових способів, форм і технологій щодо пошуку інвесторів для вирішення соціальних проблем, що забезпечуватимуть механізм багатоканального фінансування (фандрайзинг, краудфандинг, ендаумент тощо) [2, с. 70].

Отже, можна констатувати, що для органів влади існує об'єктивна потреба у вдосконаленні чи набутті компетентностей з питань проєктної діяльності. Зокрема, мова йде про органи місцевого самоврядування, місцеві ради яких, відповідно до ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування» [6], мають право укладати спеціальні інвестиційні договори для реалізації інвестиційних проєктів, створювати відповідні органи і служби для забезпечення здійснення проєктів, об'єднувати на договірних засадах кошти місцевих бюджетів для виконання спільних проєктів тощо.

Список використаних джерел:

1. Андрієнко М. В., Гаман П. І., Калиненко Л. В., Овчаренко Б. О., Гордєєв П. М. Теоретико-методологічні засади механізму державного управління соціальними проєктами у сфері цивільного захисту. Вчені записки Університету «КРОК», 2022. № 2 (66). С. 87-95.

2. Матюшенко О. В. Комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні : дис. ... д-ра філософії / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2021. 230 с.

3. Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування. Наука та інновації. 2009. Т. 5. № 3. С. 94-99.

4. Бойко-Бойчук Л. В. Суспільні реформи як керовані соціальні

інновації: вимоги до моделі. Наука та інновації. 2009. Т. 5. № 4. С. 92–98.

5. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2026).

6. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР; зі змінами від 09.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.04.2026).

Новаченко Тетяна Василівна,

доктор наук з державного управління,
кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри
міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>

Шулепа Любомир,

аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4362-5725>

КЕРІВНИК-ЛІДЕР В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ПОСТМОДЕРНУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО УСТРОЮ В УКРАЇНІ

Постмодерн приніс із собою зміни ідеалу істини модерної епохи – від єдиної, зовнішньої, об'єктивної сутності, до суб'єктивно-контекстуальної, соціально сконструйованої реальності –скептицизму, фрагментації та визнання множинності інтерпретацій [1,с. 59]. Це породило низку викликів – втрату ідентичності, розмивання кордонів між реальним і віртуальним, «кліпове» сприйняття інформації, кризи традиційних цінностей та домінування іронії над смислами, що призвели до їхньої кризи, а також різноманітних війн – від гібридних до повномасштабних.

Збройна агресія рф розпочалася у лютому 2014 року з окупації Криму та частин Донецької й Луганської областей, а 24 лютого 2022

року переросла у повномасштабне вторгнення. Відтак, Україна докладає колосальні зусилля, долає перешкоди та відчайдушно дає відсіч агресору задля здобуття й утвердження свободи, незалежності та перемоги.

У зазначених умовах лідерство керівника в системі публічного управління набуває особливого змісту. Це чинник стабільності та інтеграції інтересів різних груп населення, що надихають, впливають та спонукають суспільство досягати визначені спільні цілі не лише через авторитет посади, а й через персоніфікований авторитет, що складається з професійного та морального компонентів [2, с. 59].

Як явище лідерство відоме ще з давніх-давен, однак його наукове вивчення розпочалося на початку XX століття. Відповідно, лідер (*англ. Leader – ведучий*) – авторитетний член організації чи соціальної групи, особистий вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціально-політичних ситуаціях і процесах щодо регулювання взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві [3]. Тож, лідер – це не той, хто досягає результату будь-якою ціною, а той, хто ефективно виконує функції планування, мотивації, організації, контролю та контролінгу, організовує ефективну взаємодію, чітко формує цілі, веде за собою, тим самим досягаючи окресленої мети.

Таким чином, в інтерпретації терміну «керівник-лідер» можна виділити такі основні значення:

1. Це індивід за яким адміністративно закріплене місце працівника, що передбачає виконання посадових обов'язків.
2. Це індивід, який володіє яскраво вираженими «корисними» якостями, завдяки яким його публічно-управлінська діяльність є найпродуктивнішою.
3. Це індивід який володіє правом прийняття управлінських рішень, а також беззаперечною довірою співробітників щодо його прийняття, оскільки воно буде прийнято в контексті групового інтересу.

У контексті вищенаведеного важливими постають індивідуальні відмітні риси керівника-лідера – гідність, інтелект, чесність, впевненість у собі, зовнішність, що утворюють основу для майбутніх досягнень при умові абсолютної орієнтації на успіх та дотримання принципів поведінки керівника-лідера в системі публічного управління, що представлені нижче на рис. 1.

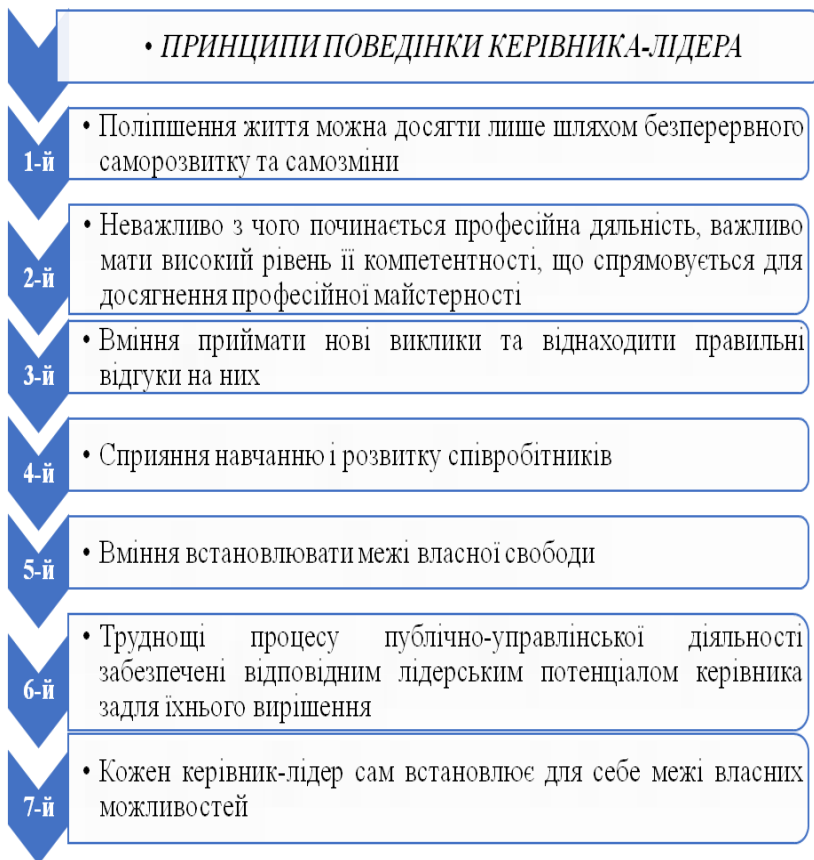


Рис.1.Принципи поведінки керівника-лідера (розроблений авторами самостійно).

На нашу думку, шлях до створення й реалізації ефективного лідерства-керівництва в системі публічного управління в умовах викликів постмодерну, вимагає кардинального переосмислення ролі, відповідальності та інструментарію в публічно-управлінській діяльності саме керівниками-лідерами–тих, хто вже організовує та впроваджує зміни, скеровуючи співробітників публічних установ та громадськість в цілому на процес теперішнього і післявоєнного відновлення України, створюючи умови для використання

особистісних здібностей усіх залучених у цьому процесі. Відповідно великої значущості набуває як володіння принципами, певними особистісними характеристиками керівника-лідера так і його управлінською майстерністю, що передбачає творчий підхід, індивідуальний стиль та бездоганне, мистецьке володіння професією управлінця. Нижче, на рис. 2. представлено складові публічно-управлінської майстерності керівника-лідера.



Рис. 2. Складові публічно-управлінської майстерності керівника-лідера (розроблений авторами самостійно).

Отже, відповідно вищезазначеного, констатуємо, що досягнення керівником публічно-управлінської майстерності впливає на отримання статусу лідера. Безсумнівно, що основою для його здобуття постають особистісна, громадянська та стратегічно-методологічна управлінська компетентності.

Особистісна компетентність – це духовність та моральність, воля та громадянська мужність, різностороння освіченість, бажання створювати нове тощо.

Громадянська компетентність – усвідомлення, розуміння та здатність виражати державні інтереси, вміння узгоджувати публічні й особисті інтереси в контексті чинного вітчизняного законодавства, відповідність професійній етиці; почуттю громадянської відповідальності тощо.

Стратегічно-методологічна управлінська компетентність – здатність розробляти стратегію розвитку, відповідно урахування наявних альтернатив та оцінювання наслідків можливих і реально прийнятих рішень; володіння науковими та дидактичними методами для реалізації поставлених завдань; раціональне налагоджування системи інформації та комунікації.

Управлінська компетентність – комплекс здатностей керівника-лідера, що забезпечують ефективне прийняття рішень, стратегічне планування та професійне виконання функцій публічного управління

Таким чином, відповідно вимог постмодерну та його викликів керівник в системі публічного управління – це лідер, що володіє низкою компетентностей, які є фундаментом для досягнення публічно-управлінської майстерності. Разом із тим, цей феномен безумовно є динамічним, оскільки довготривалі збереження «вічних» керівників-лідерів – це ситуація, характерна для тоталітарних і авторитарних систем, що не відповідає принципам і цінностям українського суспільства у процесі збереження демократичного устрою в Україні.

Список використаних джерел:

1. Штомпка Пйотр Соціологія. Аналіз суспільства. Львів: Колір ПРО, 2020. 800 с. URL: <https://sociology.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/%D0%9F%D0%B9%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%A8%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BA%D0%B0.pdf>

f (дата звернення: 02.05.2026).

2. Новаченко Т. В., Афонін Е. А. Авторитет керівника в публічному управлінні :навч. посіб. Київ: НАДУ, 2019. 168 С.

3. Тлумачення понять (словник). URL: <https://slovnnyk.ua>(дата звернення: 01.05.2026)

Олійник Костянтин Костянтинович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3827-2808>

СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.

Державне управління розвитком публічно-приватного партнерства у сфері залізничного транспорту слід розглядати як цілеспрямований, системний та інституційно організований вплив держави на процеси формування, реалізації та регулювання партнерських відносин між публічним і приватним секторами з метою забезпечення сталого функціонування та модернізації залізничної інфраструктури. Його сутність полягає у поєднанні функцій держави як стратегічного планувальника, регулятора, гаранта суспільних інтересів і партнера у реалізації інфраструктурних проєктів із можливостями приватного сектору щодо інвестування, інновацій та ефективного управління. Відповідно до підходів ОЕСР, публічно-приватне партнерство є довгостроковою контрактною взаємодією, у межах якої приватний партнер забезпечує створення та надання публічних послуг із використанням інфраструктурних активів, беручи на себе значну частину ризиків і відповідальності [1], що визначає специфіку управлінського впливу держави на такі процеси.

Сутність державного управління розвитком ППП у залізничній сфері розкривається через його стратегічний характер, що передбачає формування державної політики у сфері транспорту, визначення пріоритетів розвитку залізничної інфраструктури та створення сприятливого інституційного середовища для залучення приватних інвестицій. У цьому контексті держава виконує роль не лише регулятора, але й активного учасника партнерства, забезпечуючи баланс між комерційними інтересами приватного сектору та

суспільною значущістю транспортних послуг. Враховуючи, що залізничний транспорт належить до сфер природної монополії, державне управління передбачає встановлення правил доступу до інфраструктури, недискримінаційних умов користування нею та контролю за тарифною політикою [2].

Зміст державного управління розвитком ППП у сфері залізничного транспорту охоплює сукупність взаємопов'язаних функцій, інструментів і механізмів. Передусім це нормативно-правове забезпечення, яке включає розроблення законодавства, стандартів і процедур реалізації партнерських проєктів, у тому числі концесійних угод та контрактів на повний життєвий цикл об'єкта. Другим важливим елементом є інституційне забезпечення, що передбачає створення спеціалізованих органів або підрозділів, відповідальних за підготовку, оцінку та супровід ППП-проєктів. Третім компонентом є фінансово-економічні механізми, спрямовані на стимулювання інвестицій, включаючи державні гарантії, співфінансування, податкові стимули та механізми компенсації ризиків.

Крім того, зміст державного управління включає стратегічне планування та відбір проєктів на основі критеріїв соціально-економічної ефективності, що відповідає підходам міжнародних організацій щодо оцінки «співвідношення ціни та якості» та оптимального розподілу ризиків [3]. Важливою складовою є також контроль та моніторинг реалізації ППП-проєктів, що передбачає оцінку якості надання послуг, дотримання умов контрактів і досягнення запланованих результатів. У залізничній галузі це має особливе значення через складність інфраструктурних систем, необхідність інтеграції різних елементів (інфраструктура, рухомий склад, експлуатація) та високий рівень технологічних і фінансових ризиків [4].

Особливістю змісту державного управління у цій сфері є також забезпечення структурної організації ППП-проєктів, зокрема визначення доцільності інтеграції або розподілу функцій між різними приватними партнерами. Практика свідчить, що у великих залізничних проєктах часто застосовується модель функціонального розмежування (інфраструктура, експлуатація, обслуговування), що дозволяє підвищити конкуренцію та ефективність управління [2].

Принципи державного управління розвитком публічно-приватного партнерства у сфері залізничного транспорту формують

нормативно-ціннісну основу реалізації відповідної політики. Одним із ключових є принцип стратегічної узгодженості, який передбачає відповідність ППП-проектів довгостроковим цілям державної транспортної політики та національного розвитку. Принцип ефективності та результативності орієнтує управління на досягнення максимального соціально-економічного ефекту при оптимальному використанні ресурсів.

Важливим є принцип розподілу ризиків, відповідно до якого ризики мають передаватися тій стороні, яка здатна найефективніше ними управляти, що визнається базовим підходом у міжнародній практиці ППП [3]. Принцип прозорості та підзвітності забезпечує відкритість процедур відбору партнерів, укладення контрактів і реалізації проектів, що є критично важливим для запобігання корупційним ризикам.

Принцип конкуренції сприяє підвищенню якості проектів через залучення найбільш ефективних приватних партнерів, тоді як принцип стабільності та передбачуваності державної політики формує довіру інвесторів і знижує інституційні ризики. Не менш значущим є принцип захисту публічних інтересів, який передбачає забезпечення доступності, безпеки та якості залізничних послуг для населення, навіть за умов участі приватного сектору.

Таким чином, державне управління розвитком публічно-приватного партнерства у сфері залізничного транспорту є комплексною діяльністю, що поєднує стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, економічне стимулювання та контроль реалізації проектів. Його сутність полягає у формуванні ефективної моделі взаємодії держави та бізнесу, зміст – у системі інструментів і механізмів впливу, а принципи – у забезпеченні балансу інтересів, ефективності та прозорості, що в сукупності створює передумови для модернізації залізничної інфраструктури та підвищення якості транспортних послуг.

Список використаних джерел:

1. OECD. Subnational Public-Private Partnerships. URL: https://www.oecd.org/en/publications/responding-to-the-infrastructure-challenge_9789264304864-en/full-report/component-4.html
2. RailwayPPPs. URL: <https://ppp.worldbank.org/sector/transportation/railway-trains>
3. Realising the Potential of the Middle Corridor. URL:

https://www.oecd.org/en/publications/realising-the-potential-of-the-middle-corridor_635ad854-en/full-report/component-9.html?wcmmode=disabled%27.html

4. Rachna Gangwar, G. Raghuram. Framework for structuring public private partnership sinrailways. *Case Studieson Transport Policy*. 2015. Volume 3. Issue 3. P. 295-303. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2014.08.005>.

Пискун Дмитро Володимирович,
аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу, спеціальність «Публічне управління»
Інститут права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5004-2670>

Науковий керівник: Дабіжа Віра Василівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

СТРАТЕГІЧНИЙ РЕІНЖІНІРІНГ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД БЮРОКРАТИЧНОГО ФОРМАЛІЗМУ ДО РЕЗУЛЬТАТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

У дослідженні розкрито системні проблеми традиційної бюрократичної моделі публічного управління в Україні в умовах глобальних криз та обмеженості ресурсів. Обґрунтовано необхідність парадигмального зсуву в організаційному дизайні державних інституцій шляхом імплементації передових корпоративних HR-практик. Запропоновано трирівневу модель модернізації державного апарату: перехід від процесного цілепокладання до систем OKR (Objectivesand Key Results), масштабна автоматизація транзакційних посад для оптимізації FTE (Full-Time Equivalent) та запровадження ринкового грейдингу для стратегічних управлінських позицій з метою подолання кадрового дефіциту.

Сучасна архітектура публічного управління в Україні опинилася перед безпрецедентним екзистенційним викликом. З

одного боку, воєнний стан вимагає від держави функціонування в режимі високодинамічного «high-performance startup», де швидкість прийняття рішень є питанням національної безпеки. З іншого боку, базовий державний апарат залишається обтяженим застарілою, інерційною бюрократичною культурою, що орієнтована на суворе дотримання формальних процедур, а не на генерацію суспільної цінності. В умовах тотального дефіциту бюджетних коштів та катастрофічного демографічного відтоку кваліфікованих кадрів, держава програє боротьбу за таланти комерційному сектору. Відповідно, збереження статус-кво в кадровому забезпеченні та управлінні державними інституціями веде до інституційної деградації. Виникає гостра потреба у докорінному реінжинірингу системи управління людським капіталом у публічному секторі.

Трансформація державного апарату вимагає переходу від гуманітарного сприйняття державної служби до інженерного, математичного підходу в управлінні процесами та людьми. Пропоную розглядати цю трансформацію через три взаємопов'язані вектори.

Вектор 1. Інституційна сліпота та перехід до стратегічного вирівнювання (OKR vs KPI). Фундаментальною проблемою вітчизняного публічного адміністрування є відсутність культури управління за результатом. Переважна більшість посадових інструкцій та критеріїв оцінки держслужбовців побудована на «процесній логіці». Традиційні KPI (ключові показники ефективності) у державному секторі часто набувають гіпертрофованих форм і підпадають під дію закону Гудхарта: коли показник стає самоціллю, він перестає бути хорошим показником. Наприклад, ціллю департаменту ставиться «опрацювання 100% звернень громадян у 30-денний термін» або «проведення 10 міжвідомчих нарад». Це вимірювання витрачених зусиль, а не створеної доданої вартості.

Натомість ми пропонуємо імплементацію методології OKR (Objectives and Key Results), яка довела свою ефективність у глобальних корпораціях. OKR переносить фокус з імітації діяльності на стратегічний результат. У цій парадигмі Ціль (Objective) є амбітною та якісною, наприклад: «Створити найкомфортнішу екосистему для реєстрації та ведення малого бізнесу в регіоні». До цієї цілі прив'язуються 3-5 Ключових результатів (Key Results), які є строго вимірюваними: 1) Скоротити середній час обробки адміністративної заявки з 14 днів до 48 годин; 2) Зменшити частку відмов через

технічні помилки з 15% до 2%; 3) Досягти індексу задоволеності громадян (аналог корпоративного NPS) на рівні 85%+. Такий підхід руйнує міжвідомчі бар'єри (silos) та змушує державних службовців працювати не як ізольовані виконавці, а як єдина крос-функціональна команда, націлена на спільний продукт.

Вектор 2. Організаційний дизайн та ліквідація «транзакційних» посад. Державний апарат в Україні страждає від надмірно роздутих штатів на нижньому та середньому рівнях ієрархії. Велика кількість посад виконує виключно транзакційні, алгоритмізовані функції. У сучасному логістичному чи фінансовому бізнесі такі процеси давно оптимізовані. У середньостатистичному територіальному органі влади функціонують цілі структурні підрозділи, завдання яких зводиться до ручного перенесення даних з паперових носіїв до електронних реєстрів, формування стандартизованих звітів або механічного пересилання кореспонденції.

З позиції сучасного управління FTE (еквівалентом повної зайнятості), до 30-40% таких функцій підлягають безумовній автоматизації за допомогою технологій RPA (Robotic Process Automation) та інтеграції баз даних (API). Держава має припинити виконувати функцію «роботодавця останньої надії» для низькокваліфікованих кадрів заради штучного стримування безробіття. Штучне роздування штату для виконання рутини призводить до розпорошення фонду оплати праці. Реструктуризація повинна супроводжуватися створенням «пласких» організаційних структур (flatorganizations), де скорочується кількість рівнів менеджменту та мінімізується шлях погодження рішень.

Вектор 3. Ринкова капіталізація управлінського таланту та подолання від'ємного відбору. Найгострішою проблемою, яка нівелює будь-які спроби впровадження інновацій у держсекторі, є катастрофічна невідповідність рівня відповідальності та рівня матеріальної винагороди на стратегічних позиціях (Key Talents). Чинна система тарифікації побудована на егалітарних принципах: держава намагається гарантувати мінімальний дохід величезному апарату, водночас недоплачуючи тим, хто створює найбільшу цінність. Це запускає механізм від'ємного кадрового відбору.

Держава постійно знаходиться у пошуку висококласних фахівців: IT-архітекторів для міністерств, фахівців з макроекономічного моделювання, експертів із публічних закупівель

та HR-бізнес-партнерів для трансформації цілих відомств. Проте офіційна базова ставка для таких посад часто становить еквівалент 600-800 доларів США. На відкритому ринку праці фахівець аналогічного рівня відповідальності у великій комерційній компанії отримує у 3-5 разів більше. За таких умов на державну службу приходять або спеціалісти, які не витримують конкуренції на відкритому ринку, або особи з прихованими корупційними мотивами, що розглядають посаду не як місцезроботи, а як ресурс для ренти.

Публічне управління має прийняти парадигмальний зсув: радикальне скорочення кількості службовців (як наслідок автоматизації рутини) повинно супроводжуватися перерозподілом зекономленого фонду оплати праці на користь ключових управлінців. Зарплати на державних посадах рівня А та Б, які впливають на розподіл мільярдних бюджетів або національну безпеку, мають визначатися на основі системи грейдингу (наприклад, за методологією Korn Ferry Hay Group) і відповідати медіані ринку праці комерційного сектору. Лише ліквідувавши розрив у доходах, держава зможе залучити кращі уміння до відновлення країни.

Висновки. Стратегічний реінжиніринг публічного управління в Україні неможливий шляхом часткових, косметичних правок нормативної бази. Потрібен жорсткий, прагматичний корпоративний підхід до архітектури державного управління. Трансформація можлива лише за умови дотримання трьох обов'язкових кроків: 1) відмова від імітації процесів та перехід до культури результату через систему OKR; 2) ліквідація роздутих штатів та автоматизація рутини; 3) впровадження ринкової оплати праці для тих, хто керує змінами. Тільки застосування інструментарію доказового управління людським капіталом (Data-Driven HR) дозволить створити компактну, сервісну та ефективну державу, здатну протистояти глобальним геополітичним та економічним викликам.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Карпенко О. В. Публічне управління в Україні: від бюрократії до сервісної держави: монографія. Київ: Академвидав, 2024. 280 с.
3. Ольшанський О. В. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ: досвід комерційного сектору для публічного управління. *Державне управління: удосконалення та*

розвиток. 2024. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

4. Шерман Р. А., Лі В. М. Нове державне управління (New Public Management) як інструмент модернізації державного сектору економіки. *Економіка та держава*. 2023. № 8. С. 12–18.

5. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. *Portfolio Penguin*, 2018. 320 p.

Руденко Ілля,
аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3787-2406>
Науковий керівник: Давиденко Віталій Володимирович,
доктор політичних наук, професор, професор кафедри
міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3921-5098>

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Головною метою є аналіз антикорупційної політики як ключового компонента системи державного управління в Україні в контексті європейської інтеграції, воєнного стану та глобальних викликів. Автор розглядає роль Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), Антикорупційної стратегії на 2021-2025 роки та проекту на 2026-2030 роки як антикорупційних інструментів запобігання, виявлення та боротьби з корупцією. У дослідженні досліджується взаємозв'язок між прозорістю управління, цифровізацією, громадським контролем та ефективністю державних інституцій. У статті висвітлено проблеми (корупційні ризики у сфері оборонних закупівель, реконструкції), а також перспективи зміцнення антикорупційної культури, інституційного потенціалу та міжнародного співробітництва. Представлено пропозиції щодо комплексного поєднання превентивних механізмів, правового

регулювання та участі громадськості для зміцнення довіри до влади та сприяння швидкій європейській інтеграції.

У сучасних умовах нинішній уряд в Україні стикається зі значними викликами. Одним із найбільш руйнівних факторів, що підривають ефективність уряду, є корупція, яка шкодить економіці та розвитку, а також призводить до втрати довіри на міжнародному рівні. Саме тому це питання перебуває в центрі уваги, оскільки посилення антикорупційної політики є не лише передумовою європейської інтеграції, але й успішного післявоєнного відновлення та покращення якості державних послуг. [1, 2].

Антикорупційна політика в системі державного управління – це регулярна діяльність уряду, яка переважно передбачає виявлення, запобігання та усунення корупційних ризиків за допомогою правових, інституційних, освітніх та технологічних механізмів. Вона включає не лише превентивні заходи, такі як декларації, правила конфлікту інтересів та антикорупційна експертиза, але й репресивні дії, такі як розслідування Національного антикорупційного бюро (НАБУ) та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) [3, 4].

Ключовим органом формування та координації політики є Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), яке відповідає за створення Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми. Також займається моніторингом, аналізом ризиків та допомагає формувати антикорупційну культуру [4, 5].

Повномасштабна війна з Росією актуалізувала нові корупційні ризики, зокрема у сфері оборони, державних закупівель та відновлення. Водночас вона стала каталізатором цифровізації (ProZorro, електронне декларування) та посилення державного контролю, що сприяло певній консолідації антикорупційних зусиль. Згідно з даними Національного агентства з боротьби з корупцією, до кінця 2025 року було досягнуто значного прогресу у впровадженні заходів Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки (приблизно 77,5% заходів було виконано повністю або частково), а Україна отримала високі оцінки ОЕСР за свою антикорупційну політику. [6].

Глобальні процеси, особливо європейська інтеграція та вимоги ЄС, мають значний вплив на трансформацію політики. Антикорупційні реформи є ключовою умовою для переговорів про вступ. Глобалізація відкриває доступ до передового досвіду

(цифровізація, прозорість), але одночасно створює ризики (кіберзагрози, вплив іноземних суб'єктів). Необхідність балансу між національними особливостями та міжнародними стандартами залишається важливою [5, 6].

Політика запобігання корупції в системі державного управління є динамічним процесом, що поєднує інституційні реформи, цифровізацію, покращення прав та розвиток культури доброчесності. Її ефективність залежить від комплексного підходу, включаючи подальшу реалізацію стратегії на 2026-2030 роки, зміцнення незалежності антикорупційних структур та активну участь громадянського суспільства. Тільки за таких умов Україна зможе суттєво знизити рівень корупції, зміцнити державні інституції та утвердитися як надійний партнер у міжнародній спільноті [7, 8].

Список використаних джерел:

1. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Офіційний сайт: розділ «Антикорупційна політика» URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoriupcijsina-polityka/>

2. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. Національне агентство з запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoriupcijsina-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>.

3. Іванова Т.В., Кожина А.В. Антикорупційна політика в системі публічного управління в Україні: сучасні виклики та напрями вдосконалення (2025) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No6/84.pdf>

4. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки (Постанова КМУ № 220 від 04.03.2023, з продовженням) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/220-2023-п>

5. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine (2025) URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en.html

6. Results of the NACP's work in 2025 — URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/results-of-the-nacp-s-work-in-2025-formation-of-state-anti-corruption-policy/>

7. Проєкт Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки (НАЗК, 2026) — URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoriupcijsina-strategiya-na-2026-2030-roky/>

8. Яніна Казюк. Антикорупційна політика в публічному управлінні як інструмент зміцнення національної безпеки. URL:

Саламаха Олег,
аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9585-5313>

Науковий керівник: **Новаченко Тетяна Василівна,**
доктор наук з державного управління,
кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри
міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИВАТНО-ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЧЕРЕЗ МОДЕРНІЗАЦІЮ ПАРАДИГМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах перманентної турбулентності та економічної волатильності, зумовлених глобальною соціоекономічною нестабільністю та умовами правового режиму воєнного стану в Україні традиційна архітектура взаємодії держави та бізнесу потребує докорінної реконцептуалізації. Публічно-приватне партнерство на сучасному етапі розвитку публічного управління трансформується з суто економічного інструменту залучення інвестицій у складну соціоінституційну систему забезпечення національної резильєнтності, формування якої обумовлене потребою консолідованої відповіді на критичні загрози інфраструктурній та соціальній безпеці. Базовою основою такої модернізації є оновлена парадигма корпоративної соціальної відповідальності, яка інтегрується в операційну стратегію бізнесу як невід'ємного складника публічного врядування. Синергія приватних ініціатив та державних стратегій формує підґрунтя інноваційної моделі управління, яка забезпечує ефективне подолання кризових наслідків та створює умови для збалансованого інклюзивного розвитку в повоєнний період.

У Законі України «Публічно-приватне партнерство» № 4510-ІХ від 19.06.2025 року [1] закладено фундаментальний інституційний базис для легітимізації та структурування взаємодії між публічним сектором і бізнесом, що в умовах сучасних викликів набуває значення стратегічного інструменту національної стійкості. Задекларовані принципи взаємної вигоди та рівності сторін створюють необхідне правове поле для трансформації корпоративної соціальної відповідальності з формальної звітності у дієвий механізм спільного управління ризиками. Передбачений законом розподіл обов'язків між партнерами дозволяє бізнесу інтегрувати свої компетенції у сферу публічного адміністрування, забезпечуючи вищу ефективність надання суспільних благ, забезпечуючи підґрунтя для розбудови інклюзивної моделі управління, де соціальні інвестиції приватного сектору формують передумови реалізації масштабних проєктів повосенної реконструкції.

В умовах воєнного стану відбувається докорінна трансформація ціннісних орієнтирів корпоративної соціальної відповідальності, де на зміну глобальним екологічним та гендерним ініціативам мирного часу приходить людиноцентрична парадигма, що фокусується на забезпеченні фундаментальних потреб безпеки та життєдіяльності персоналу через комплексну реалізацію заходів із релокації працівників і їхніх родин, гарантування фінансової стабільності шляхом збереження робочих місць та впровадження системних програм психологічної реабілітації для подолання наслідків травматичного досвіду.

Трансформація корпоративної соціальної відповідальності у площину патріотичної відповідальності бізнесу проявляється через пряме зміцнення обороноздатності держави, що охоплює ресурсну підтримку Збройних Сил, стратегічну адаптацію виробничих потужностей до воєнних потреб та реалізацію комплексних програм соціального супроводу мобілізованих працівників і членів їхніх родин.

Трансформація бізнесу в осередки гуманітарної логістики та підтримки цивільного населення реалізується через розширення стратегій корпоративної соціальної відповідальності, що охоплюють забезпечення базових потреб громад, конверсію корпоративної інфраструктури в об'єкти колективного захисту та інституціоналізацію корпоративного волонтерства. Стратегічна

орієнтація корпоративної соціальної відповідальності на принципи «Build Back Better»(BBB)–міжнародну концепцію відновлення, головний принцип якої полягає не просто у відбудові зруйнованого до попереднього стану, а у створенні якісно нової, стійкішої та інклюзивнішої інфраструктури та суспільних систем (табл.1) – передбачає формування фундаменту для повоєнного відновлення через забезпечення інклюзивності робочого середовища для ветеранів з інвалідністю та зміцнення енергетичної автономності підприємств шляхом впровадження альтернативних джерел генерації.

Таблиця1.Основні складові концепції «Build Back Better»

Складові	Характеристика
Стійкість (англ. <i>Resilience</i>)	Упровадження технологій та стандартів, що сприятимуть інтенсифікації процесів відновлення та формуванню збалансованого розвитку.
Енергоефективність та «зелені»технології	Перехідні відновлювані джерела енергії та сучасні екологічні стандарти.
Інклюзивність та безбар'єрність	Створення простору, доступного для всіх категорій громадян,зокрема для людей з обмеженими можливостями та ветеранів.
Економічна модернізація	Оновлення застарілих виробничих потужностей на більш конкурентоспроможні та технологічні.

Прикладом імплементації стратегій корпоративної соціальної відповідальності є діяльність ТОВ «Нова пошта» [2] , що інтегрує логістичні потужності у загальнонаціональні гуманітарні ініціативи.У межах проєкту «Гуманітарна пошта України» компанія забезпечує логістичну підтримку благодійних організацій, здійснює всебічне забезпечення мобілізованих працівників та впроваджує пільгові тарифи для військовослужбовців у прифронтових регіонах,

фактично трансформуючи операційну діяльність у механізм реалізації гуманітарної місії.

В умовах воєнного стану та подальшого відновлення, парадигма корпоративної соціальної відповідальності має трансформуватися у площину системної синергії приватного сектору та держави. Пріоритетним напрямом такої взаємодії є розробка комплексних програм реінтеграції ветеранів та ветеранок, що охоплюють професійне стажування, створення інклюзивного середовища та психологічну підтримку безпосередньо на робочих місцях, а також стимулювання розвитку ветеранського підприємництва. Водночас соціальна відповідальність бізнесу має проявлятися у проактивній підтримці територіальних громад і стратегічних інвестиціях у людський [3, с.339]. Це передбачає адаптацію Державної цільової програми розвитку професійної освіти до викликів сьогодення, зокрема через підготовку кадрів для оборонно-промислового комплексу та будівництва, а також імплементацію дуальної форми навчання. Останнє дозволить синхронізувати освітні стандарти із реальними запитами ринку праці, створюючи при цьому систему податкових преференцій для компаній, які інвестують у професійне становлення молоді.

Стратегічний вектор партнерства держави та бізнесу в межах корпоративної соціальної відповідальності повинен базуватися на засадах солідарної відповідальності, цифрової прозорості та інклюзивного зростання. Такий підхід передбачає не просто декларативне співробітництво, а реальне об'єднання ресурсів для забезпечення обороноздатності країни та її майбутньої відбудови за принципом «BuildBackBetter». Формування стійкої моделі взаємодії, де бізнес виступає драйвером соціальних змін та гарантом стабільності громад, є передумовою досягнення довгострокової конкурентоспроможності України на глобальній арені, адже дозволить не лише ефективно подолати наслідки збройної агресії, а й інтегрувати українську економіку в міжнародну економічну систему.

Список використаних джерел:

1. Про публічно-приватне партнерство. Закон України № 4510-IX від 19.06.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>.
2. ТОВ Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/>.
3. Новаченко Т., Саламаха О. (2026). Стратегічні напрями

взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, вип. 2. 336-340 с. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.336>

Сачалко Юлія Миколаївна,
викладач циклової комісії загальноосвітніх дисциплін,
головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції
Головного управління Держпродспоживслужби в м. Києві
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2539-7636>

Токменко Єва,
здобувач передвищої освіти Фахового коледжу «Освіта»

ШЛЯХ ДО ПРОФЕСІЇ: НОВІ СТАНДАРТИ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ

У нашій державі є чимало сфер, які потребують негайних реформ, і однією з пріоритетних є освіта. Наразі ми все ще спостерігаємо засилля стереотипних поглядів та застарілих підходів до навчання. Крім того, відчувається гостра відсутність дисциплін, які допомагали б студентам у майбутньому віднайти власне «я». Існує думка, що ми народжуємося з певним покликанням, проте іноді цілого життя замало, щоб його розпізнати.

Цю проблематику дедалі частіше піднімає сама молодь, запитуючи: «Яку спеціальність мені обрати та до якого університету вступити?» На мою думку, перед цією дилемою постає більшість випускників. Вони стикаються не лише з браком профорієнтації, а й з тиском суспільства, яке вимагає «правильного» диплома, а не реальних знань.

Молодь починає говорити про це відкрито, іноді розгублено. Вибір майбутньої професії є одним із найважливіших рішень у житті молодої людини. Проте сьогодні українська молодь стикається з низкою труднощів, які ускладнюють цей процес. Однією з головних проблем є недостатня поінформованість про сучасний ринок праці та можливості розвитку. Багато підлітків обирають професію не за покликанням, а під впливом батьків, суспільства або через обмежений вибір.

Крім того, існує проблема обмеженого доступу до якісної освіти, стажувань та практичного досвіду. Молоді люди часто не мають можливості спробувати себе в різних сферах, щоб зрозуміти,

що їм дійсно підходить. Це призводить до невпевненості у власному виборі та страху помилитися.

Ще однією важливою проблемою є нестача робочих місць для молоді без досвіду. У результаті багато хто змушений або працювати не за спеціальністю, або шукати кращі можливості за кордоном. Це спричиняє відтік молоді та втрату потенціалу країни.

Таким чином, проблема професійного самовизначення молоді в Україні виходить далеко за межі особистого вибору окремого абітурієнта. Це питання стратегічного розвитку людського капіталу держави. Сучасна освітня система має відійти від формального надання дипломів і стати платформою для розкриття індивідуального потенціалу кожної дитини.

Впровадження системної профорієнтації, реальне стажування та прямий діалог із професійною спільнотою дозволять молоді обирати майбутнє не напому, а свідомо. Тільки через комплексне поєднання державної підтримки, інноваційних навчальних програм та поваги до особистого покликання ми зможемо сформувати покоління професіоналів.

Зрештою, успішна країна починається не лише з правильних законів, а насамперед із людей, які перебувають на своєму місці, люблять власну справу та готові професійно розбудовувати Україну. Щоб реалізувати цей стратегічний потенціал, необхідно адаптувати підходи до навчання та профорієнтації, враховуючи виклики сучасності:

- Вплив війни та зміна пріоритетів: сьогодні запит суспільства та держави кардинально змістився у бік секторів безпеки, медицини, оборонно-промислового комплексу та відновлення критичної інфраструктури. Ці сфери мають стати пріоритетними в освітніх програмах.

- Виклики дистанційної освіти: тривале онлайн-навчання значно знизило рівень практичних навичок. Це створює психологічний бар'єр для випускників, які побоюються обирати складні технічні чи інженерні спеціальності через брак «живого» досвіду.

- Стереотипи проти реальності: попри стабільно високу популярність сфери ІТ та менеджменту, реальний ринок праці сьогодні гостро потребує фахівців у галузях енергетики, будівництва та фізичної відбудови міст. Необхідно розвінчувати міфи про

«непрестижність» технічних професій.

- Еміграційні ризики та утримання таланту: значна частина молоді орієнтується на спеціальності, що дозволяють легку інтеграцію за кордоном. Завдання держави – створити такі умови стажування та професійного старту всередині країни, щоб молодий спеціаліст бачив перспективу самореалізації саме в Україні.

Реформа освіти має надати молоді інструменти для свідомого вибору професії, щоб кожен фахівець працював на своєму місці заради відновлення держави!

Список використаних джерел:

1. Про вищу освіту : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 07.05.2026).

2. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06 черв. 2019 р. № 2745-VIII. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 07.05.2026).

3. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 січ. 2022 р. № 286-р. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 07.05.2026).

4. Про затвердження Порядку організації професійної орієнтації населення : Наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 01 груд. 2017 р. № 1918/1558. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 07.05.2026).

5. Національна стратегія реформування системи освіти в Україні на період до 2030 року : проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України / М-во освіти і науки України. 2023. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2026).

Сороченко Мирослав,
аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права
та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9542-9817>

Науковий керівник: **Новаченко Тетяна Василівна,**
доктор наук з державного управління,
кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри
міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ В МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна трансформація парадигми публічного управління знаменує собою фундаментальний перехід від традиційної моделі ієрархічного адміністрування до інклюзивної концепції належного врядування (*англ. good governance*). Цей процес супроводжується децентралізацією владних повноважень та впровадженням мережевого підходу, де ефективність державних інституцій визначається не лише нормативно-правовою регламентацією, а й здатністю до розбудови стійкого стратегічного партнерства з приватним сектором та інститутами громадянського суспільства. Делегування державою сервісних функцій у межах цієї моделі забезпечує імплементацію принципів відкритості, підзвітності та верховенства права в управлінську діяльність [1].

Синергія соціального та інтелектуального капіталу детермінує функціонування громадського сектору як інноваційного середовища, що забезпечує апробацію пілотних ініціатив, генерацію та імплементацію соціальних інновацій.

У контексті зростаючої волатильності та складності сучасних соціальних викликів, саме неурядові організації стають генераторами інноваційних, адаптивних та нестандартних рішень. Завдяки високому рівню соціального капіталу та здатності до швидкої мобілізації

ресурсів, громадянське суспільство забезпечує гнучкість системи публічного менеджменту, пропонуючи альтернативні механізми вирішення суспільних проблем, зокрема спостерігається зростання громадського супротиву посяганням на територіальну цілісність та незалежність держави, що проявляється через організацію територіальної оборони, волонтерську діяльність та підтримку ЗСУ [2].

Необхідність імплементації інноваційно-креативних підходів у систему публічного управління зумовлена стрімким зростанням волатильності, невизначеності та складності сучасних суспільних викликів, які нівелюють ефективність традиційних механізмів адміністрування.

Модернізація системи публічного управління шляхом залучення громадського сектору передбачає стратегічне партнерство, інтенсифікацію процесів діджиталізації та імплементацію інструментів креативного менеджменту територій (табл. 1):

Таблиця 1. Пріоритетні напрями модернізації публічного управління на засадах взаємодії з громадським сектором

Напрямок	Характеристика
Стратегічне партнерство	Залучення громадян до розробки та удосконалення державних послуг, нормативних актів сприяє формуванню засад суспільної довіри.
Цифрова трансформація	Упровадження цифрового інструментарію, зокрема інтерактивних вебплатформ, мобільних застосунків та чат- ботів, виступає стратегічним чинником інклюзивності публічного управління, що забезпечує безпосередню залученість громадян до процесів формування управлінських рішень та дає змогу здійснювати ефективний громадський Моніторинг їх реалізації у режимі реального часу.

Креативний менеджмент територій	Стимулювання комплексного розвитку громад через культурні ініціативи створює синергетичний ефект для економічної активності, залучення інвестицій та розбудови локальних креативних індустрій.
---------------------------------	--

В умовах глобальних трансформацій, безпекових криз та діджиталізації всіх сфер діяльності інноваційність, як фундаментальна зміна управлінської філософії, що зорієнтована на проактивний пошук альтернативних сценаріїв розвитку, мінімізацію ризиків через експериментальні пілотні проєкти та максимізацію суспільної цінності за умов обмеженості ресурсів є фундаментальною передумовою формування засад збалансованого розвитку.

Креативне середовище, що формується на перетині взаємодії держави, бізнесу та громадського сектору є стратегічним ресурсом, що забезпечує адаптивність державних інституцій, сприяє впровадженню інклюзивних моделей прийняття рішень та гарантує сталий розвиток суспільства в умовах перманентної турбулентності екзогенного середовища.

У сучасних умовах ринкової волатильності та перманентної турбулентності, спричиненої глобальними пандеміями, енергетичною дестабілізацією та правовим режимом воєнного стану, гостро постає потреба формування резильєнтності як здатності системи публічного управління до оперативної адаптації, функціонального відновлення та збереження цілісності в умовах екстремальних дестабілізуючих впливів.

Саме громадський сектор, використовуючи можливості оперативно мобілізувати необхідні ресурси, є базовим чинником забезпечення національної резильєнтності та підтримання функціональної спроможності держави в умовах екстремальних викликів.

Серед основних пріоритетів діяльності громадських організацій необхідно виділити посилення громадського контролю, ключового концептуального елементу розвитку громадянського суспільства, його інститутів, а також окремих громадян, як одного з базових елементів розбудови демократичного правового простору [3].

Модернізація системи публічного управління в умовах сучасних трансформацій характеризується зміною ролі громадського

сектору, який перетворюється на ключовий інструмент забезпечення інституційної гнучкості та адаптивності.

Системна модернізація публічного управління в сучасних умовах об'єктивно зумовлює необхідність інституційної інтеграції інноваційного потенціалу громадського сектору в усі сфери державного управління.

Упровадження інноваційно-креативних підходів до формування та реалізації державної політики, що генеруються в середовищі інститутів громадянського суспільства, виступає стратегічним чинником підвищення ефективності публічного адміністрування. Синергія креативного ресурсу громадськості та регуляторних можливостей держави стає фундаментом для переходу до моделі належного врядування (англ.*good governance*), орієнтованої на збалансований розвиток та суспільний консенсус.

Список використаних джерел:

1. Новаченко Т., Дяченко Н. (2023). Українське громадянське суспільство та влада в умовах війни: формування нових смислів взаємодії. *Збірник матеріалів XXIII Міжнародного наукового конгресу "Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і після воєнного періодів". ННПублічного управління ХНУ ім. В. Казаріна*. 27 квітня 2023 року. С. 259-261.

2. Сороченко М. В. Нормативно-правове забезпечення участі громадськості в публічному управлінні України (2024). *Інвестиції: практика та досвід* (24). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.193>.

3. Сороченко М. В. Громадський контроль як чинник демократичного розвитку України (2024). *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування* (3). DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.1>

Старовойтов Дмитро Федорович,
аспірант кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу, спеціальність «Публічне управління»
Інститут права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий
міжнародний університету розвитку людини «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2046-0302>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЛОБІЮВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНУ ТА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ

Останніми десятиліттями спостерігається зростання впливу лобістських структур на процеси ухвалення державних рішень у багатьох країнах світу. Лобіювання, будучи важливою складовою демократичного процесу, стає потужним інструментом для представлення інтересів як окремих груп, так і цілих галузей, що може як зміцнювати державну безпеку, так і створювати нові виклики для її забезпечення.

Лобіювання, як процес впливу на ухвалення політичних рішень має безпосередній зв'язок із національною та державною безпекою. Це зумовлено тим, що національна безпека охоплює широке коло питань, включаючи оборону, економічну стабільність, енергетичну безпеку та інформаційні загрози. Лобістські групи, які представляють інтереси як приватних компаній, так і окремих держав, часто мають значний вплив на формування стратегій та політик, що стосуються цих сфер [1]. У країнах із розвиненою системою лобіювання, таких як США або ЄС, регулювання цього процесу передбачає прозорість, але не завжди запобігає можливості того, що інтереси окремих корпорацій чи груп можуть переважати над національними пріоритетами.

У сфері оборони та військових технологій великі приватні компанії, що працюють у галузі оборони, лобіюють свої інтереси для отримання державних контрактів на виробництво зброї чи оборонних систем. У деяких випадках, рішення, прийняті під впливом лобістів, можуть бути спрямовані на отримання прибутку для окремих компаній, а не на зміцнення національної безпеки загалом.

У питаннях енергетичної безпеки лобіювання також відіграє важливу роль. Енергетичні корпорації можуть впливати на рішення урядів щодо вибору енергетичних ресурсів, маршрутів постачання та політики в галузі альтернативної енергетики. Від цих рішень залежить

стратегічна незалежність держави та її здатність протистояти економічним і політичним загрозам з боку іноземних держав або транснаціональних корпорацій.

Також слід зазначити, що лобістські структури можуть впливати на законодавство у сфері кібербезпеки, що має критичне значення в умовах зростання загроз в інформаційному просторі.

Специфіка американського підходу до лобіювання відображає глибоке вкорінення цього процесу в політичній системі США. Лобіювання у Сполучених Штатах є легалізованим і чітко регульованим інструментом впливу на ухвалення рішень, який вважається важливою складовою демократичного процесу [2]. Одним із ключових аспектів американського підходу є чітке правове регулювання лобістської діяльності, що було закріплено в Законі про розкриття інформації щодо лобіювання (Lobbying Disclosure Act, LDA), який був ухвалений ще у 1995 році [3]. Цей закон став реакцією на зростання впливу лобістських груп на політику та необхідність встановлення чітких правил для забезпечення прозорості та підзвітності. Основною метою LDA стало створення системи обов'язкової реєстрації лобістів та розкриття інформації про їхню діяльність, зокрема про те, кого вони представляють, на які теми лобіюють, які урядові органи залучені та які витрати пов'язані з їхньою діяльністю. Закон LDA вимагає, щоб кожен, хто займається лобістською діяльністю і перевищує певний поріг витрат, зареєструвався у федеральному реєстрі лобістів [4].

Ще одним важливим аспектом американського підходу є значення так званих «політичних дій комітетів» (Political Action Committees, PACs) [5], які часто працюють в тісному зв'язку з лобістами.

Оборонні та безпекові компанії також відіграють важливу роль у формуванні державної політики у сферах національної безпеки та військової політики через лобіювання. Вони використовують свої ресурси, експертні знання та вплив, щоб спрямувати політичні рішення на свою користь, що часто відбувається шляхом безпосередньої взаємодії з урядовими чиновниками та законодавцями. Лобіювання оборонних компаній безпосередньо впливає на державну політику у сферах національної безпеки та військової політики, що дозволяє їм спрямовувати величезні бюджетні ресурси на оборонні програми та просувати стратегічні інтереси, які часто перетинаються з

їхніми комерційними цілями.

Регулювання лобізму на рівні Європейського Союзу (ЄС) має на меті забезпечити прозорість та підзвітність процесу ухвалення рішень, в якому беруть участь різні зацікавлені сторони – від бізнесу до громадських організацій [5].

Європейський реєстр прозорості (EU Transparency Register), створений у 2011 році є спільною ініціативою Європейської комісії та Європейського парламенту, яка слугує важливим інструментом для забезпечення відкритості лобістської діяльності.

Дослідження зарубіжного досвіду лобіювання у публічному управлінні свідчить, що лобіювання є невід'ємною частиною політичних систем у багатьох розвинених країнах, таких як США та держави-учасниці Європейського Союзу. Воно дозволяє представникам різних інтересів, включаючи великі корпорації та неурядові організації, впливати на прийняття рішень у сферах національної та державної безпеки. Легалізоване та регульоване лобіювання, як у випадку США, сприяє прозорості політичних процесів, дозволяючи різним групам представляти свої інтереси та забезпечуючи їхню участь у формуванні політики.

Список використаних джерел:

1. Базілевич Д. Лобіювання в Україні та за кордоном: досвід, проблеми і перспективи / за заг. ред. В. Федоренка. К. : СПД Москаленко О. М., 2009. 36 с.

2. Ворчакова І. Регіональний лобізм як один з демократичних інститутів політичної системи США. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*. 2014. Вип. 7. С. 267-271.

3. Lobbying Disclosure Act: Public Law 19 December 1995 104-65-DEC/ Congress. URL: <https://lobbyingdisclosure.house.gov/lda.html>

3. LDA. Lobbying Disclosure Act Guidance Effective January 1, 2008. Last Revised February 28, 2021. URL: https://lobbyingdisclosure.house.gov/amended_lda_guide.html.

4. Starovoitov, D. (2024). FOREIGN EXPERIENCE OF LOBBYING IN PUBLIC ADMINISTRATION IN TERMS OF THE IMPACT OF THIS TOOL ON NATIONAL AND STATE SECURITY. *Global Prosperity*, 4(4), 10–16. Retrieved from <https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/142>

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ

Удосконалення інституційних механізмів міжнародної співпраці в сучасних умовах глобалізації, геополітичної нестабільності та цифрової трансформації постає як один із ключових напрямів підвищення ефективності державного управління та забезпечення сталого розвитку. Інституційні механізми у цьому контексті доцільно розглядати як сукупність організаційних, правових, економічних і комунікаційних інструментів, що забезпечують узгоджену взаємодію між державами, міжнародними організаціями, бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства. Вони формують структурну основу співпраці, визначаючи правила, процедури, компетенції та відповідальність суб'єктів міжнародних відносин [1].

Сутність удосконалення інституційних механізмів міжнародної співпраці полягає у підвищенні їх адаптивності, відкритості та результативності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективні інституційні механізми мають поєднувати організаційні структури (урядові та неурядові інституції, міжнародні організації, координаційні органи) та нормативно-правову базу, яка регламентує їх діяльність і забезпечує узгодженість дій на різних рівнях управління [1]. У міжнародній площині це означає гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами, імплементацію норм міжнародного права та розвиток договірно-правової бази співробітництва.

Важливим напрямом удосконалення є інституційна інтеграція та мережевізація взаємодії. Міжнародне співробітництво дедалі більше набуває мережевого характеру, що передбачає горизонтальні зв'язки між різними суб'єктами, включаючи державні органи, міжнародні організації, транснаціональні корпорації та неурядові організації. Такий підхід дозволяє ефективніше координувати політики, реалізовувати спільні проєкти та забезпечувати обмін ресурсами і знаннями, що, у свою чергу, сприяє економічному

зростанню та інноваційному розвитку [2].

Особливу роль у вдосконаленні інституційних механізмів відіграє цифровізація публічного управління, яка трансформує традиційні підходи до міжнародної взаємодії. Використання цифрових платформ, електронного урядування та інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує підвищення прозорості, підзвітності та оперативності прийняття рішень. Дослідження свідчать, що цифрова трансформація є не лише технологічним, а й інституційним процесом, який змінює принципи функціонування державного управління та міжнародної співпраці [3]. Це передбачає створення нових інституцій або модернізацію існуючих для ефективного використання цифрових інструментів у міжнародній діяльності.

Не менш важливим є вдосконалення механізмів координації міжнародної технічної допомоги та партнерства з міжнародними організаціями. Ефективність такої співпраці залежить від узгодженості дій різних рівнів влади, чіткого розподілу повноважень, а також впровадження комплексних організаційно-адміністративних, фінансово-економічних та інформаційних заходів. Як зазначається у дослідженнях, міжнародна технічна допомога виступає складною системою заходів, що потребує належного інституційного забезпечення та координації між державними органами і міжнародними партнерами [4]. У цьому контексті важливим є децентралізація управління та залучення місцевого рівня до реалізації міжнародних проєктів.

Суттєвим аспектом удосконалення є також розвиток організаційно-фінансових механізмів міжнародної співпраці, що включають диверсифікацію джерел фінансування, використання інструментів державно-приватного партнерства, грантових програм та інвестиційних механізмів. Це особливо актуально в умовах післякризового та післявоєнного відновлення, коли міжнародна співпраця стає ключовим ресурсом мобілізації фінансових і технологічних ресурсів.

Крім того, удосконалення інституційних механізмів міжнародної співпраці передбачає підвищення інституційної спроможності суб'єктів публічного управління, що включає розвиток кадрового потенціалу, формування компетентностей у сфері міжнародних відносин, а також впровадження сучасних управлінських практик. Інституційна ефективність значною мірою

залежить від рівня професіоналізації публічної служби, здатності до стратегічного планування та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, слід зазначити, що вдосконалення інституційних механізмів міжнародної співпраці має комплексний характер і охоплює правові, організаційні, економічні та технологічні аспекти. Його реалізація спрямована на формування ефективної системи багаторівневої взаємодії, здатної забезпечити інтеграцію держави у глобальні процеси, підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити національні інтереси в умовах динамічних міжнародних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О. Інституційні механізми взаємодії громадянського суспільства і держави: спроба структуризації. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 6-17. <https://doi.org/10.15421/152329>

2. Гордійчук-Бурдіна Х.І., Іванова Т.В. Концептуальні засади міжнародного економічного співробітництва. URL: <https://istc-proc.kpi.ua/article/view/331243>

3. Машенков К., Худолей В., Тульчинський Р., Янковой Р. Інституційні механізми державного управління соціально-економічною безпекою регіонів України в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2025. № 4 (Dec. 2025). С. 41-53. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-3>.

4. Колтун В., Паламарчук Т., Луценко Л. Організаційно-фінансовий механізм удосконалення міжрегіонального співробітництва в умовах післявоєнного відновлення України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2025. № 20(2). С. 16-24. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/20-3/12>

ПАНЕЛЬ 5

ВОЄННО-СТРАТЕГІЧНІ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ

Кобус Олена,

завідувачка кафедри технологій захисту кіберпростору
центру кібербезпеки Навчально-наукового інституту
інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій
Національної академії Служби безпеки України,
кандидатка фізико-математичних наук, доцентка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3130-6515>

Бондаренко Степан,

фахівець кафедри технологій захисту кіберпростору
центру кібербезпеки Навчально-наукового інституту
інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій
Національної академії Служби безпеки України,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8328-5117>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ВОЄННО-СТРАТЕГІЧНОЇ КОНФІГУРАЦІЇ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ НА ПРИКЛАДІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ PROJECT MAVEN У ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТАХ

Військова перевага більше не починається із кількості озброєння. Вона починається з того, хто швидше перетворює дані на рішення і рішення на дію. Саме в цій площині штучний інтелект (далі по тексту - ШІ) перестає бути допоміжним інструментом і стає визначальним фактором трансформації воєнно-стратегічної конфігурації глобалізованого світу. Ключовим прикладом такого переходу є система Project Maven, яка фактично заклала операційні стандарти застосування алгоритмічної аналітики у бойових умовах.

Сутність Project Maven полягає не у створенні нової зброї, а у радикальному скороченні часу між виявленням цілі та прийняттям рішення про її ураження. Система використовує алгоритми комп'ютерного зору для автоматизованого аналізу відеопотоків з безпілотних літальних апаратів, що дозволяє ідентифікувати об'єкти, класифікувати поведінкові патерни та формувати рекомендації для операторів. До впровадження подібних рішень аналітики витрачали години на перегляд матеріалів розвідки. Після інтеграції алгоритмів

час обробки скоротився до хвилин. Із цього прямо випливає, що ключовою змінною у сучасному конфлікті стає не ресурс, а швидкість циклу OODA, тобто спостереження, орієнтації, прийняття рішення і дії.

Практичне застосування Project Maven було зафіксовано у операціях проти Ісламської держави в Іраку та Сирії [6]. Алгоритми використовувались для ідентифікації транспортних засобів, укріплень та скупчень бойовиків на основі відеоданих з дронів. Ми вважаємо, що саме цей кейс вперше продемонстрував можливість масштабування аналітичної спроможності без пропорційного збільшення людського ресурсу. Це означає, що держава отримує здатність вести інтенсивні операції з меншими витратами часу та персоналу (особового складу), що прямо впливає на стратегічну ефективність.

Разом з тим, із цього вбачається і принципова зміна характеру воєнного управління. Рішення більше не формуються виключно на основі людської оцінки. Алгоритм стає повноцінним учасником процесу прийняття рішень. Ми вважаємо, що це створює новий тип залежності, коли помилка алгоритму може мати такі ж наслідки, як і помилка командира. Відомі випадки помилкової ідентифікації об'єктів системами комп'ютерного зору підтверджують, що технологія не є безпомилковою [4]. Це означає, що зростання швидкості прийняття рішень супроводжується підвищенням ризику неправильних рішень.

Окрему увагу слід приділити внутрішнім суперечностям, які виникли навколо Project Maven. У 2018 році співробітники Google виступили проти участі компанії у цьому проєкті, що призвело до відмови від подальшої співпраці з Міністерством оборони США [2]. Цей випадок демонструє, що ШІ у військовій сфері виходить за межі технічного питання і стає політичним та, частково, й етичним фактором. Ми вважаємо, що залучення приватних технологічних компаній створює залежність держави від корпоративних рішень, що може обмежувати стратегічну автономію.

Ще один аспект, який не можна ігнорувати, це ефект поширення технологій. Використання ШІ у військових цілях швидко стає глобальним стандартом. Аналогічні системи розробляються у Китаї та РФ, що формує новий тип гонки озброєнь, де основним ресурсом є не матеріальні активи, а дані та алгоритми. Із цього

випливає, що держави, які не інтегрують ІІІ у свої військові системи, фактично втрачають конкурентоспроможність.

Критично важливим є також питання інтеграції ІІІ у структури командування та контролю. Project Maven не існує ізольовано. Він є частиною ширшої екосистеми, яка включає розвідку, комунікаційні мережі та системи управління вогнем. Ми вважаємо, що саме інтеграція, а не окремі технології, визначає реальну ефективність. Без інтеграції навіть найкращий алгоритм залишається інструментом без стратегічного значення.

З цього випливає ще один принциповий висновок. ІІІ не замінює військову силу, але змінює її структуру. Він знижує значення чисельності та підвищує значення інформаційної переваги. Це означає, що навіть держави з обмеженими ресурсами можуть досягати асиметричних переваг за рахунок ефективного використання алгоритмів.

Водночас не можна ігнорувати ризик надмірної автоматизації. Передача критичних функцій алгоритмам створює загрозу втрати контролю у випадку збоїв або кібератак. Ми вважаємо, що це формує новий клас вразливостей, які можуть бути використані противником. Таким чином, ІІІ одночасно підвищує ефективність і створює нові ризики.

У підсумку, Project Maven демонструє, що трансформація воєнно-стратегічної конфігурації відбувається не через появу нових видів озброєння, а через зміну логіки прийняття рішень. Держава, яка здатна швидше обробляти інформацію і точніше визначати цілі, отримує перевагу незалежно від традиційних показників сили. Ми вважаємо, що саме це визначає сучасний етап розвитку воєнного мистецтва. ІІІ стає не допоміжним елементом, а критичним ресурсом, від якого залежить результат збройного протистояння.

Практична цінність досвіду держав, які вже інтегрували ІІІ у військову сферу, полягає не у копіюванні окремих технологій, а у запозиченні робочих процедур, протоколів обробки даних і принципів інтеграції систем у реальний цикл бойового управління. Для України ключовим є не “мати ІІІ”, а зробити так, щоб він реально скорочував час прийняття рішення і підвищував точність ураження.

Перший напрям це побудова стандартизованого циклу обробки розвідувальних даних на основі досвіду Project Maven. США фактично сформуливали протокол, де кожен відеопотік з БПЛА

автоматично проходить первинну фільтрацію алгоритмами комп'ютерного зору, після чого формується машинний звіт з прив'язкою до координат, часовими мітками і рівнем достовірності. Далі цей звіт потрапляє до аналітика, який працює вже не з “сирим відео”, а з готовими гіпотезами. Україні доцільно впровадити аналогічний протокол на рівні корпусів і оперативних командувань. Конкретно це означає створення єдиного формату даних для БПЛА, обов'язкову метадану розмітку відео, централізовані сервери для обробки і алгоритми пріоритизації цілей. Без цього ІШ не дає ефекту, він лише створює додаткове навантаження.

Другий напрям це інтеграція ІШ у системи командування і контролю за моделлю Міністерства оборони США в рамках концепції Joint All-Domain Command and Control [1]. Суть у тому, що дані з різних джерел об'єднуються у єдину інформаційну картину, де алгоритми пропонують варіанти дій. Практично це означає необхідність для України створити протоколи сумісності між розвідкою, артилерією і БПЛА. Кожна виявлена ціль повинна автоматично передаватися у систему вогневого ураження без ручного дублювання. Це питання не технології, а стандартизації API, форматів передачі координат і часу оновлення даних.

Третій напрям це використання досвіду Ізраїлю у побудові систем цільового відбору на основі ІШ. Відомі кейси застосування систем, які аналізують великі масиви розвідувальної інформації для формування списків потенційних цілей. Практичний висновок полягає в тому, що Україні необхідно створити централізовані дата-сховища, де об'єднуються дані з радіоперехоплення, БПЛА, супутників і відкритих джерел. Далі ці дані повинні оброблятися алгоритмами для виявлення закономірностей. Без накопичення і структуризації даних будь-які моделі ІШ залишаються неефективними.

Четвертий напрям це кіберкомпонент на основі досвіду Естонії. Практика показує, що ІШ активно застосовується для виявлення аномалій у мережевому трафіку і автоматичного реагування на інциденти. Україні необхідно впровадити системи поведінкового аналізу мереж, які працюють у режимі реального часу. Це включає створення центрів моніторингу, де алгоритми визначають підозрілі патерни і автоматично блокують загрози. Ключовий момент це не просто захист, а швидкість реагування, яка повинна бути автоматизованою.

П'ятий напрям це управління логістикою і технічним обслуговуванням за допомогою ІІІ на прикладі практик США. Алгоритми прогнозування дозволяють визначати, коли техніка потребує ремонту, ще до фактичної поломки. Для України це означає необхідність збору телеметрії з техніки і створення моделей прогнозування відмов. Це безпосередньо впливає на боєздатність, оскільки зменшує кількість несправностей у критичний момент.

Ключовий висновок полягає в тому, що практичне застосування ІІІ у військовій сфері базується на трьох речах. Дані, стандарти і інтеграція. Без якісних даних алгоритми не працюють. Без стандартів системи не взаємодіють. Без інтеграції ІІІ не впливає на бойові рішення. Україна вже має значний досвід у використанні технологій у реальних бойових умовах, але для досягнення системного ефекту необхідно формалізувати процеси і перевести їх у стандартизовану площину. Саме це дозволить перетворити окремі технологічні рішення у повноцінний елемент воєнно-стратегічної переваги.

Список використаних джерел:

1. Congressional Record [Electronic resource] : Proceedings and Debates of the 118th Congress, Second Session. Vol. 170, No. 51. – Washington : US Government Publishing Office, 2024. – 22 March. – Mode of access: <https://www.congress.gov/118/crec/2024/03/22/170/51/CREC-2024-03-22-bk2.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

2. Project Maven: Use of AI in the Military [Electronic resource] / scip AG ; tech. labs. – 2019. – 11 April. – Mode of access: <https://www.scip.ch/en/?labs.20190411> (дата звернення: 20.04.2026)

3. 'A mass assassination factory': Inside Israel's calculated bombing of Gaza [Електронний ресурс] / +972 Magazine. – 2023. – 30 Nov. – Режим доступу: <https://www.972mag.com/mass-assassination-factory-israel-calculated-bombing-gaza/> (дата звернення: 20.04.2026)

4. Artificial Intelligence and National Security [Електронний ресурс] / Congressional Research Service. – Mode of access: <https://sgp.fas.org/crs/natsec/R45178.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

5. Joint All-Domain Command and Control (JADC2) [Електронний ресурс] / Congressional Research Service. – 2022. – Режим доступу: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF11493> (дата звернення: 20.04.2026)

Кравчук Руслан,
здобувач вищої освіти, спеціальність «Міжнародні відносини», ЗВО
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Науковий керівник: Дабіжа Віра Василівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

НА РОЗДОРІЖЖІ БЕЗПЕКИ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Глобалізація як ключова характеристика розвитку сучасного міжнародного середовища суттєво трансформує природу воєнно-стратегічних та геополітичних процесів. Посилення взаємозалежності держав, розвиток цифрових технологій, транснаціоналізація економік та формування глобальних мереж взаємодії створюють нові виклики системі міжнародної безпеки. У таких умовах традиційні підходи до аналізу безпеки виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність комплексного переосмислення ролі держав, міжнародних інституцій та недержавних акторів.

Однією з ключових тенденцій сучасності є трансформація характеру воєнних конфліктів. Збройні протистояння дедалі частіше набувають гібридного характеру, поєднуючи класичні військові дії з інформаційними, кібернетичними, економічними та психологічними інструментами впливу. Такі конфлікти характеризуються розмитістю меж між війною і миром, а також складністю ідентифікації агресора. У наукових дослідженнях зазначається, що сучасні глобальні проблеми, зокрема безпекові, мають комплексний і взаємопов'язаний характер та потребують колективного реагування.

Важливим чинником трансформації воєнно-стратегічного середовища є технологічний прогрес. Розвиток штучного інтелекту, безпілотних систем, кіберзброї та високоточної зброї суттєво змінює баланс сил у світі. Держави, які володіють сучасними технологіями, отримують значні стратегічні переваги, що призводить до поглиблення глобальної нерівності у сфері безпеки. Крім того, цифровізація створює нові вразливості, зокрема у сфері кібербезпеки,

що відкриває можливості для проведення кібератак на критичну інфраструктуру.

Геополітичний вимір сучасних викликів визначається посиленням конкуренції між провідними центрами сили. Сучасна система міжнародних відносин характеризується переходом до багатополярності. Боротьба за вплив відбувається не лише у військовій площині, але й в економічній, технологічній та інформаційній сферах. Особливе місце займає боротьба за ресурси. Енергетичні, сировинні та технологічні ресурси стають об'єктом стратегічного суперництва між державами. Контроль над ними забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. Геополітичні ризики безпосередньо впливають на міжнародну торгівлю, інноваційний розвиток та економічне зростання, що підтверджується сучасними дослідженнями. В умовах глобалізації контроль над ресурсами стає важливим інструментом політичного впливу. Не менш важливим є фактор економічної взаємозалежності. З одного боку, глобалізація сприяє розвитку міжнародної торгівлі та економічної інтеграції, а з іншого — підвищує вразливість держав до глобальних криз. Дослідження показують, що зростання взаємозалежності може посилювати поширення економічних криз у глобальному масштабі. Це створює додаткові виклики для забезпечення економічної безпеки.

Важливим аспектом сучасних викликів є інформаційна складова. Інформаційні війни, маніпуляції громадською думкою, дезінформація та пропаганда стають інструментами досягнення геополітичних цілей. У глобалізованому світі інформація перетворюється на стратегічний ресурс, який може впливати на політичні процеси, соціальну стабільність та міжнародні відносини.

Для України воєнно-стратегічні та геополітичні виклики мають особливо гострий характер. Повномасштабна агресія Російської Федерації стала каталізатором трансформації міжнародної системи безпеки та продемонструвала вразливість існуючих механізмів колективної безпеки. Дослідники відзначають, що російсько-українська війна суттєво вплинула на геополітичні процеси та змусила держави переглянути свої безпекові стратегії.

У контексті сучасних викликів Україна змушена адаптувати свою воєнну стратегію до нових умов. Це передбачає модернізацію збройних сил, розвиток міжнародного співробітництва, інтеграцію до євроатлантичних структур та зміцнення національної стійкості.

Водночас важливим напрямом є забезпечення економічної та енергетичної безпеки, що прямо пов'язано з геополітичними процесами.

Суттєвим викликом глобалізованого світу також є зростання ролі міжнародних організацій у системі забезпечення безпеки. Організації Об'єднаних Націй, НАТО, Європейський Союз та інші міжнародні структури відіграють важливу роль у врегулюванні конфліктів, координації гуманітарної допомоги та формуванні механізмів колективної безпеки. Проте сучасні глобальні кризи демонструють обмеженість можливостей окремих міжнародних інституцій оперативної реагувати на нові загрози. Це пов'язано як із політичними суперечностями між державами-членами, так і зі складністю сучасних конфліктів, які часто виходять за межітрадиційного міжнародного права. Одним із найнебезпечніших викликів сучасності є поширення міжнародного тероризму та діяльності транснаціональних злочинних угруповань. Терористичні організації активно використовують глобалізаційні процеси для координації діяльності, фінансування та поширення пропаганди через цифрові платформи. У свою чергу, транснаціональна злочинність, незаконна торгівля зброєю, наркотиками та людьми створюють додаткові ризики для міжнародної стабільності. У таких умовах держави змушені посилювати співпрацю у сфері розвідки, обміну інформацією та спільного реагування на безпекові загрози.

Важливим фактором геополітичної нестабільності є також екологічні та демографічні проблеми. Зміна клімату, дефіцит природних ресурсів, зростання населення у певних регіонах світу та масштабні міграційні процеси здатні провокувати нові конфлікти. Боротьба за доступ до водних ресурсів, продовольства та енергетики дедалі частіше стає причиною політичного напруження між державами. Крім того, екологічні катастрофи можуть призводити до гуманітарних криз і посилення соціальної нестабільності.

Необхідно також враховувати роль інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні сучасного геополітичного простору. Соціальні мережі, цифрові медіа та глобальні інформаційні платформи суттєво впливають на формування громадської думки та політичних настроїв. Інформаційний простір стає ареною боротьби за вплив, де держави та недержавні актори використовують цифрові інструменти для досягнення стратегічних цілей. Саме тому розвиток

медіаграмотності, захист інформаційного простору та зміцнення кібербезпеки стають важливими елементами державної політики.

Отже, глобалізований світ формує нову систему міжнародних відносин, у якій безпекові виклики набувають комплексного та взаємопов'язаного характеру. Для ефективного реагування на сучасні загрози необхідним є поєднання міжнародної співпраці, інноваційного розвитку, політичної стабільності та здатності держав швидко адаптуватися до змін глобального середовища.

Список використаних джерел:

1. Загурська-Антонюк В. Ф. Геополітичні трансформації та мілітарні виклики у сучасному глобалізованому світі. *Грані*. 2015. № 3. С. 35–39.
2. Арабджієв Д., Сергієнко Т. Геополітика та геостратегія сучасного світу крізь призму російсько-української війни. *Геополітика України*. 2025. [№2]. С. [7-14].
3. Гурковський В. [та ін.]. Трансформація міжнародних відносин: виклики та загрози світовій безпеці. *Публічне урядування*. 2020. [№ 9]. С. [17].
4. Волоснікова Н. М. [та ін.]. Аналіз впливу геополітичних трансформацій. Харків : [Ріо], 2024. [156] с. 29.

Некряч Анастасія Іванівна,

доктор політичних наук, професор , професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5058-4145>

ГЕОПОЛІТИЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ

Перше. Сучасний світ переживає складні трансформаційні потрясіння, які стосуються кожного регіону, кожної держави, людства в цілому. Ці глобальні зміни, геополітична турбулентність, цивілізаційні розломи стали причиною кризи світової демократії, ліберальних цінностей та порушення балансу сил на міжнародній арені.

Водночас, вони підняли наверх низку нових, досі не апробованих міжнародною практикою проблем, явищ, подій, фактів, які суттєво скорегували характер міжнародних відносин, правила гри в геополітичному просторі. В цій складній ситуації важливо розуміти та оцінювати те, що в реальності відбувається на умовній світовій шахівниці. Проведений дискурс засвідчує, що стан турбулентності вимагає від гравців складних рокіровок, здійснення сторонами непередбачуваних та непрогнозованих ходів. Кожен із гравців прагне сконструювати для себе найбільш вигідну позицію, але, на нашу думку, всі ходи та маневрування в реальності не дають бажаного результату. Тому гра продовжується і далеко до завершення. А ми з вами стаємо свідками того, що і політичні ваговики зі стажем та нові гравці поки що знаходяться на великій відстані один від одного та від того результату на який розраховували. По великому рахунку події, що відбуваються на світовій шахівниці скорегували діяльність кожного учасника міжнародних відносин, держав як провідних суб'єктів міжнародної політики, їх союзів, блоків, альянсів, об'єднань та міжнародних інституцій.

Друге. В цих невизначених умовах найскладнішим можна вважати те, що, по суті, відбулося відверте нехтування базових міжнародних принципів співіснування та виживання людей.

Своєю чергою, це заклало основу для нових форм протистояння, суперництва, конфронтації, цілого каскаду війн, які охопили не тільки сухопутну територію, але на космос, океанічні та морські ареали. Не варто забувати про постійні загрози, шантаж, витончені форми тероризму, які супроводжують суспільне і політичне життя світової спільноти. Все це порушило більш як півстолітні міжнародні політико-правові домовленості та загальну концепцію світопорядку. Тому є всі підстави стверджувати, що в першій декаді XXI століття міжнародна система увійшла в глибоку системну кризу. І, на жаль, вона затягнулася у часі. До її складових варто віднести непередбачуваність, непрогнозованість, незбалансованість позицій сторін. Доповненням до цього є і сама поведінка міжнародних гравців, яка не завжди сприймається як послідовна, логічна і така, що відповідає сучасним глобальним викликам і запитам.

Та найбільшою проблемою можна вважати й те, що у точці геополітичної біфуркації опинилася наша держава. Дванадцятий рік поспіль вона демонструє всьому світу свою незламність духу,

непохитність, стійкість. Ми, українці, звели нанівець планикраїни-агресора щодо триденної перемоги.

Вкрай важливо зазначити, що безпрецедентне, з точки зору міжнародного права, порушення суверенітетунашої країни стало викликом для всієї демократичної частини світової спільноти. Водночас це заклало підґрунтя вже для нової геополітичної архітектоніки відносин між гравцями світової системи. Необхідно також додатково зазначити, що в її рамках відбувається прискорений пошук політичних, економічних військових інструментів, які в майбутньому запобігали б виникнення подібних ситуацій, незважаючи на те, хто б не був їх автором чи конструктором. Бо війна, конфлікти, масштабні гібридні виклики і загрози, в якій би формі не започатковувалися, це шлях не до прогресу і процвітання, а як доконаний факт– це нестабільність, хаос, безлад, втрати. В кінцевому підсумку це порушення прав і свобод людей.

Третє. Світові суспільно-політичні процеси об'єктивно мотивують внутрішньо-політичні зміни в кожній із держав. Не виключенням наша країна, яка перебуває в умовах безпрецедентної російсько-української війни, яка за характером і масштабами є найбільшою після Другої світової війни і стала своєрідним тригером трансформації світової системи. Це багато що змінило в нашій політичній системі, започаткувалоантикризове управління на всіх рівнях і в усіх сферах. Назагал зауважимо, що державні, регіональні та місцеві інституції почали взаємодіяти в єдиному політико-правовому полі, загальній системі цінностей і стандартів. Адже стратегічними визнані питання: національної безпеки, захисту суверенітету та прав і свобод громадян.

І в цих надскладних геополітичних трансформаціях, наша держава п'ятий рік поспіль, і це визнано світовою спільнотою, стала форпостом демократії, щитом на воротах Східної Європи, демонструючи цивілізованому світу, що в ХХІ столітті не працює закон сильного та рівнішого. Тож немає ніяких підстав, виправдовувати агресію моральними, етнічними чи ідеологічними аргументами.

За таких умов не варто забувати історію, яка полягає в тому, що різні суспільства розвиваються за власним сценарієм, власним шляхом і що будь-яка інша модель нав'язана ззовні не може бути ідеалом, а розглядатися лише один із прикладів розвитку людства.

І, нарешті, **четверте** як невеликий висновок. Без перебільшення можна стверджувати, що світ, людство, кожна з країн, нині перебувають в найбільш непрогнозованій стадії свого існування. Намагання окремих держав змінити парадигму співіснування та виживання людей за власним сценаріємні до чого не призведе, не дасть бажаного результату як сьогодні та і в перспективі. Це аксіома. Адже в реальності відбулося своєрідне перезавантаження самої логіки співіснування людей. На порядок денний виходять цифрові, інформаційні технології, кібербезпека, штучний інтелект. Це вже новітні ресурси та інструменти ведення сучасних гібридних війн. Вони докорінно ламаютьна стереотипи самих освічених життєвим досвідом лідерів, яким важливо усвідомити, що сила, насилля не є вирішальними та ефективними механізмами вирішення конфліктів в новому столітті. Тут мають працювати інші підходи інша концепція дипломатії, нові види і типи безпеки, інноваційна стратегія координації геостратегічних інтересів, які гарантують кожній державі можливість самостійно вирішувати свою долю і модель розвитку. Такий підхід надзвичайно доцільний в контексті нашої країни. Тому на часі: пошук нових альянсів, які б концентрувалися довкола інтеграції європейських безпекових можливостей та країн, які реально можуть долучитися до європейського оборонного союзу. Це забезпечить нашій країні надійні гарантії безпеки після встановлення справедливого миру і стати важливим підґрунтям для ефективного її відновлення.

І, власне, насамкінець. У автора немає найменшого сумніву, стосовно того, що наша суверенна Українська держава, спільно із демократично налаштованою світовою спільнотою, здолає всі випробовування, збереже суверенність, поверне окуповані території, бо ми, українці, не один раз в історії демонструвати свою незламну волю до самостійності, захисту власної долі, бо ми, українці, того варті.

СОЦІАЛЬНІ І ДЕМОГРАФІЧНІ ЗАГРОЗИ ДЛЯ УКРАЇНИ ЯК НАСЛІДКИ РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ 2022 РОКУ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році спричинило глибокі трансформації соціально-демографічної структури населення. Війна загострила вже наявні демографічні проблеми та сформувала нові довгострокові виклики для розвитку держави.

Дослідження має на меті проаналізувати ключові соціальні та демографічні загрози, що виникли внаслідок війни, та визначити їх потенційні довгострокові наслідки для України. Завдання реалізовані за допомогою методів аналізу даних соціологічних досліджень, проведених в 2022-2025 роках, і аналізу думки експертів і фахівців з органів виконавчої влади щодо зазначених проблем.

Кожна кризова ситуація, тим більше воєнні дії на території країни спричиняють певні проблеми і явища, що становлять виклики для відновлення і розвитку держави. Якщо аналізувати ситуацію України, треба говорити про наступні явища і тенденції.

Різке скорочення чисельності населення. Внаслідок війни Україна зазнала значних демографічних втрат: за оцінками, станом на 2026 рік на підконтрольній території проживає близько 29 млн осіб, що на мільйон менше, ніж роком раніше [2]. Скорочення зумовлене як природним спадом, так і масштабною міграцією.

Масова зовнішня міграція та ризик її незворотності. Після 24 лютого 2022 року з України виїхали мільйони громадян, переважно жінки з дітьми. За даними *Eurostat*, станом на лютий 2026 року в країнах Євросоюзу перебували 4,4 млн українців (1,2 млн у Німеччині, трохи менше ніж мільйон у Польщі, Чехія — 380 тисяч). Ще десь 700 тисяч розсіяні по інших країнах [2]. Значна частина з них інтегрується у країнах ЄС, і, за оцінками експертів, повернутися може лише третина мігрантів. Існує також ризик «другої хвилі» еміграції після завершення воєнного стану і скасування заборони на виїзд для чоловіків. Україні слід бути готовою до того, що 80% її громадян не повернуться з-за кордону (4).

Масове внутрішнє переміщення населення. Мільйони внутрішньо переміщених осіб змінюють регіональну структуру населення, створюють навантаження на інфраструктуру та викликають соціальні напруження у більш безпечних регіонах [1]. Часті переміщення і роз'єднання сімей поглиблюють соціальну дезінтеграцію, негативно впливають на успішність дітей у навчальних закладах, призводять до втрати професійних навичок дорослих.

Деформація статеві-вікової структури населення, падіння народжуваності та демографічна криза. Висока смертність серед чоловіків працездатного віку та еміграція жінок і дітей призводять до дисбалансу статеві-вікової структури. Спостерігається стрімке старіння населення, що посилює навантаження на систему соціального забезпечення. Рівень народжуваності неухильно знижується. Якщо з 1992 року по 2022-ий кількість населення, за даними Держстату, знизилась з 52 мільйонів до 41, то після початку повномасштабного вторгнення станом на 2025 рік, за оцінкою МВФ, вона становить 32,8 мільйона осіб [3].

Значні людські втрати та зниження тривалості життя. Війна спричинила масову загибель військових і цивільних, а також зростання інвалідності та психологічних травм (ПТСР). Це веде до втрати людського капіталу та скорочення тривалості життя населення.

Дефіцит робочої сили та економічні ризики, зростання бідності та соціальної вразливості. Скорочення населення та міграція спричинили гострий дефіцит робочої сили. За оцінками, для компенсації демографічних втрат Україні необхідно залучати до 300 тисяч мігрантів щороку [3]. Водночас існують сумніви щодо можливості реалізації такої політики. Руйнування економічної інфраструктури призвело до втрати робочих місць, зростання безробіття. Зростання цін та інфляція, динамічна ситуація на світових ринках призвели до зниження купівельної спроможності і як наслідок – до зuboження населення. Найбільш уразливими є літні люди, самотні батьки, ВПО, родини, в котрих є важко або невиліковно хворі.

Криза системи освіти. Руйнування освітньої інфраструктури, дистанційне навчання в умовах війни та міграція дітей негативно впливають на якість освіти та людський потенціал майбутніх поколінь.

Довгострокові демографічні ризики. Існує загроза демографічного колапсу: якщо в 2022 році народжуваність в Україні

впала на 25%, то в 2024-му падіння становило 6%, а у 2025-му – ще майже 4,5%. Війна посилила тенденцію відкладання народження дітей через небезпеку та економічну нестабільність. Інститут демографії НАН України прогнозує, що кількість населення в Україні продовжить падати – до 25 мільйонів у 2051 році. В Україні знизилася тривалість життя: у чоловіків з 65,2 до 57,3 року, а у жінок – із 74,4 до 70,9 року. Україна може мати найменшу частку молоді у світі: до 2050 року частка людей віком 15–24 роки складатиме лише 6,6% (приблизно 2,3 мільйона осіб) [3].

Війна стала каталізатором глибокої демографічної та соціальної кризи в Україні. Сукупність факторів (масова міграція, людські втрати, падіння народжуваності, старіння населення, нестача робочої сили) створює довгострокові загрози для відновлення країни. Подолання цих викликів потребує комплексної державної політики, спрямованої на повернення населення, підтримку народжуваності, розвиток ринку праці та відновлення соціальної інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Грушецький А., Паніото В., Війна і трансформація українського суспільства (2022 – березень 2025), Київ, «Дух і Літера», 2025.

2. Лібанова Елла: «За рік населення України зменшилося на мільйон», 25 квітня 2026. *Лівий берег*, URL: https://lb.ua/society/2026/04/25/734724_ella_libanova_rik_naselennya.html

3. Фомічов В., Демографічний тупик. Чому іноземні мігранти не врятовують українську економіку. *Українська правда*, 15 квітня 2026 р., URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2026/04/15/8029881/>

4. Чорновол К., Україні загрожує друга хвиля міграції населення, - демографія, 22 квітня 2026, *УНІАН*, URL: https://www.unian.ua/society/demografichna-situaciya-v-ukrajini-ella-libanova-poperedila-pro-zagrozu-novoji-hvili-migraciji-13358493.html#goog_rewarded

Шимчишин Олег Михайлович,
здобувач вищої освіти ступеня магістр,
спеціальність «Міжнародні відносини»,
Інститут права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1417-3300>

Науковий керівник: **Загородня Альона Сергіївна**, доктор філософії,
доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та
політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2741-1953>

ВОЄННО-СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ

MILITARY-STRATEGIC TRANSFORMATIONS AND GEOPOLITICAL RISKS IN A GLOBALIZED WORLD

Сучасний етап розвитку людства характеризується глибокою трансформацією системи міжнародних відносин. Глобалізація, яка тривалий час розглядалася як чинник стабілізації через економічну взаємозалежність, наразі демонструє свою зворотну сторону. Взаємопов'язаність світу стала інструментом тиску, а традиційні механізми стримування та протидії втрачають свою ефективність. Це створює комплекс воєнно-стратегічних та геополітичних викликів, що потребують глибокого переосмислення парадигми безпеки [1, с. 45].

Одним із головних геополітичних викликів є поступовий перехід від однополярного світу до складної багатопольярної системи. Цей процес супроводжується кризою міжнародних інститутів. Організації, що були створені після Другої світової війни, зокрема ООН та ОБСЄ, дедалі частіше виявляються заблокованими через конфлікт інтересів постійних членів Ради Безпеки та відсутність реальних механізмів примусу до миру [4, с. 112].

Формування нових центрів сили призводить до появи "сірих зон" нестабільності. Замість глобальних угод з безпеки, держави дедалі частіше переходять до формування регіональних оборонних альянсів та ситуативних коаліцій. Це створює умови для конкуренції

не лише на ідеологічному, а й на суто прагматичному рівні, де право сили починає превалювати над силою права [2, с. 88].

Воєнно-стратегічний ландшафт сучасності радикально змінився через розмивання меж між станом війни та миру. Концепція гібридної війни стала домінуючою. Вона передбачає поєднання класичних воєнних дій із некінетичними методами впливу [5, с. 34]:

- Інформаційні операції та дезінформація, використання соціальних мереж та медіа для дестабілізації внутрішньої ситуації в країнах-противниках.

- Кібератаки, можливість виведення з ладу критичної інфраструктури (енергомереж, банківських систем) без перетину державних кордонів.

- Міграційний шантаж, використання потоків біженців як інструменту тиску на політичне керівництво іноземних держав.

Окремо варто виділити технологічний аспект. Впровадження штучного інтелекту в системи управління вогнем, масове використання автономних дронів та розвиток гіперзвукової зброї значно скорочують час на прийняття стратегічних рішень. Це підвищує ризик випадкової ескалації та ставить питання про етику використання повністю автономних бойових систем [3, с. 156].

Глобалізація зробила економіки держав залежними від безперебійного постачання ресурсів та функціонування логістичних ланцюжків. Відтак, контроль над стратегічними комунікаціями стає ключовим геополітичним завданням [6].

Сфера впливу	Ключові виклики
Енергетика	Перехід на "зелену" енергію створює нову залежність від рідкоземельних металів, що зосереджені в обмеженій кількості країн.
Логістика	Мілітаризація торговельних шляхів у Південнокитайському морі, Арктиці та через Суецький канал.
Продовольство	Використання продовольчої безпеки як важеля політичного тиску на країни, що розвиваються.

Геополітичне суперництво сьогодні розгортається не за території як такі, а за потоки — фінансові, енергетичні та інформаційні. Хто контролює стандарти та вузли цих потоків, той володіє стратегічною ініціативою [1, с. 52].

Повернення ядерної риторики в активний політичний дискурс є одним із найтривожніших викликів. Порушення договорів про обмеження озброєнь призводить до нової гонки озброєнь. Особливу небезпеку становить концепція "ядерного шантажу", коли наявність ядерного арсеналу використовується для стримування міжнародної спільноти від втручання у збройні конфлікти високої інтенсивності. Це підриває глобальний режим нерозповсюдження, оскільки менші держави починають бачити у ядерній зброї єдину реальну гарантію власного суверенітету [2, с. 95].

Сьогоднішні локальні та регіональні конфлікти мають глобальне відлуння. Зокрема, агресія проти України довела, що стабільність у Європі є критичною для світового продовольчого ринку та енергетичної безпеки. Війна стала випробувальним майданчиком для новітніх оборонних доктрин, продемонструвавши перевагу мережецентричних методів управління над застарілими ієрархічними структурами [5, с. 41].

Формування "осі зла" між авторитарними режимами створює загрозу створення постійного фронту протистояння демократичним цінностям, що вимагає від західних держав консолідації зусиль не

лише у воєнній, а й у технологічній та економічній сферах.

Висновки. Воєнно-стратегічні та геополітичні виклики сучасності мають комплексний характер. Глобалізований світ виявився вразливим до агресивних дій суб'єктів, які готові порушувати міжнародне право. Для забезпечення сталого розвитку та безпеки необхідно не лише модернізувати збройні сили, а й створювати нові інструменти міжнародного солідарного опору, посилювати кіберзахист та забезпечувати ресурсну незалежність. Майбутнє глобальної безпеки залежатиме від здатності демократичних інститутів адаптуватися до умов постійної нестабільності та швидко реагувати на загрози нового покоління.

Список використаних джерел:

1. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт : монографія. Київ: НІСД, 2017. 496 с.
2. Глобальна та регіональна безпека у XXI столітті : навч. посіб. / за ред. М. А. Кулініча. Київ: Логос, 2020. 320 с.
3. Данилів О. Штучний інтелект у воєнній сфері: виклики та перспективи. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2021. Вип. 150. С. 154–162.
4. Коппель О. А., Пархомчук О. С. Системи міжнародних відносин : навч. посіб. Київ: Фенікс, 2018. 280 с.
5. Магда Є. В. Гібридна війна: вижити і перемогти. Харків: Віват, 2015. 304 с.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14 верес. 2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 07.05.2026).

Наукове видання

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ЗА МАТЕРІАЛАМИ
VI НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ОНЛАЙН-КОНФЕРЕНЦІЇ
СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПРОГНОЗИ»
м. Київ, 14 травня 2026 р.

Дизайн обкладинки - Стецкова А. С.

Матеріали подано в авторській редакції

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 12,96

Наклад 300 прим. Зам. №

Видавець і виготовлювач Університет «Україна»

03115, м. Київ, вул. Львівська, 23,

тел./ф. (044) 424-40-69, 424-56-26

E-mail: ukraina.vdk@email.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 405 від 06.04.2001

