



Секретаріат Кабінету
Міністрів України



НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА



ІНСТИТУТ
ВИЩОЇ ОСВІТИ
НАПН УКРАЇНИ



ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної
конференції

(Київ, 17 лютого 2026 р.)

За загальною редакцією

Л. Г. Комахи, А. В. Кожиної, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної

КИЇВ
2026

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 8 від 4 березня 2026 року)

Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали
П 88 щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2026 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, А. В. Кожини, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2026. 696 с.

До видання увійшли тези доповідей, подані учасниками щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку», яка проводилася в рамках Зимової наукової школи 17 лютого 2026 р. в м. Києві Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби зі співорганізаторами — Навчально-науковим інститутом права КНУ імені Тараса Шевченка, Департаментом інформації та комунікації з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, Навчально-науковим інститутом державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Інститутом адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», Інститутом публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», Університетом митної справи та фінансів (Дніпро), Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича.

У тезах висвітлено проблемні питання з дослідження доброчесності публічного врядування, інновацій публічного управління та євроінтеграційної трансформації, гуманітарної політики в умовах воєнного стану в Україні, філософії публічного управління цифрової держави, цифрової трансформації публічного управління в епоху штучного інтелекту.

Призначено для широкого кола науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, студентів, здобувачів освіти третього рівня та інших зацікавлених осіб.

УДК 35-027.21/.22(477)(08)

*Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції
друкуються в авторській редакції, мовою оригіналу. Відповідальність за фактичні помилки, достовірність
і точність інформації, автентичність цитат, плагіат, правильність фактів та посилань несуть автори.*

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА	17
Ярослав БАРАНЮК ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ.....	17
Анастасія БОЖЕНКО, Людмила ІВАШОВА АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ	20
Ольга БОРИСЕНКО КООРДИНАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ.....	22
Олена БУЛГАКОВА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ЕКОСИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ	25
Марія ВІНІЧУК ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ОСНОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	27
Ігор ГАРНАГА ВПЛИВ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА АНТИКОРУПЦІЙНУ ПОЛІТИКУ В УКРАЇНІ	29
Євген ГРАНИК ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ	31
Людмила ІВАШОВА ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ У МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ ТА ЄС: ВИСВІТЛЕННЯ В МОДУЛІ ЖАНА МОНЕ ПРОГРАМИ ЕРАЗМУС+	33
Олександр ІОФФЕ ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЕТИКА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ	36
Ірина КВЕЛІАШВІЛІ АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА В МИТНИХ ОРГАНАХ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	38
Віктор КОВАЛЬОВ ІНТЕГРАЦІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В МОТИВАЦІЮ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	40
Максим КОМАН ВИКОРИСТАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ	44
Роман КОРНЄЄВ, Наталія ШЕВЧЕНКО ВПЛИВ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	46
Наталія КОРЧАК, Микола БУНИК, Ірина МОРДАС ПІРАМІДА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ: ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ОСВІТІ	48
Дмитро КРУТЬКО, Любов ГОЛОХА АНТИКОРУПЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВИМУШЕНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ГРОМАДЯН	51
Едуард ЛАПКО ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВНИЧОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Наталія ЛИТВИН ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	55
Олег МАКСИМОВ ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЧИННИК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	57
Анастасія МАТЧЕНКО ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	59
Микола МОРОЗОВСЬКИЙ УПРАВЛІННЯ ДОБРОЧЕСНІСТЮ ЯК СУЧАСНА ПАРАДИГМА ФОРМУВАННЯ СТАНДАРТІВ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ	61

Максим МУЗИКА ЕТИКА ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ВИМІР	63
Валентина НАПАДИСТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОБЛЕМНОГО І ТЕМАТИЧНОГО ПОЛЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В ДОБУ ШІ	65
Ярослав ПАВЛЕНКО КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ	68
Дана ПАНІМАШ АНТИКОРУПЦІЙНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ	70
Микола ПОПОВ ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ ВРЯДУВАННІ: ГОРИЗОНТАЛЬНІ ТА ВЕРТИКАЛЬНІ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ В УМОВАХ РЕФОРМ	72
Артем ПОЗДЄЄВ, Олена КРІТЕНКО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	74
Олена ПОСТУПНА ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВІДБУДОВИ	76
Роман ПЯТКІВСЬКИЙ ЕТИКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ	78
Ірина РАВЛИК ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	80
Андрій САВИЦЬКИЙ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ОРГАНІВ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..	82
Олександр СКІБІЦЬКИЙ, Дмитро ВЕЛИЧКО ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРАКТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	84
Федір ТЕРХАНОВ МЕДІАЦІЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНОМУ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ ВПЛИВУ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ	86
Олексій ТЕСТОЄДОВ ІНТЕГРАЦІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ	88
Максим ТРОФИМЕНКО МЕТОДОЛОГІЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРОГРАМ (I-MODEL)	90
Роман УСОВ ПРОБЛЕМА ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПУ ДОБРОЧЕСНОСТІ ЯК ПРЕВЕНТИВНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКОРУПЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	92
Руслан ФРОСІНЯК ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ВІД НОРМАТИВНОЇ МОДЕЛІ ДО ІНСТИТУЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	94
Артем ХАРЧЕНКО ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	96
Олександр ШЕВЧЕНКО СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ДОБРОЧЕСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	98
Володимир ШЕВЧЕНКО, Олена МАРЦЕНЮК ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР	100
СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ	102
Катерина АЛІЛУЄВА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ДПС ІЗ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	102
Наталія БАБІРЕЦЬКА ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РОЛІ SOFT SKILLS	104

Olha BANRIM INNOVATIVE MECHANISMS FOR ENGAGING THE PUBLIC IN PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE	106
Катерина БЛІЩУК РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	108
Олена БОБРОВСЬКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	110
Ангеліна БОГУШ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ АДВОКАТІВ.....	113
Любов БОНДАРЕНКО, Дмитро БОНДАРЕНКО НОВІ МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ПРАКТИЧНОГО НАВЧАННЯ Й ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	115
Михайло БУГЕРА АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДО ДОСВІДУ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ	118
Євген БУШТРУК ПОДАТКОВА МЕДІАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	121
Казімеж ВАЦЬКОВСЬКІ, Лариса ГОРДІЄНКО ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ	123
Богдан ВІЗЕР, Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК GOVERNMENT RELATIONS У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	125
Олександр ВІННИЧЕНКО МАСМЕДІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЛОБІЗМУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ....	128
Maksym VOICHUK, Oleksandra LUHVISHCHUK EUROPEAN STANDARDS OF PUBLIC GOVERNANCE AND THEIR IMPLEMENTATION IN THE PUBLIC POLICY SYSTEM OF UKRAINE	130
Maksym VOICHUK, Oleksandr RABCHUK INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR ADAPTING UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION TO THE REQUIREMENTS OF THE EUROPEAN UNION.....	133
Орест ГАДЗІКОВСЬКИЙ НАПРЯМИ ТА ЗАВДАННЯ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	135
Андрій ГОНЧАР ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ ІННОВАЦІЯМИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, СТВОРЕНОЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ	137
Василь ГОНЧАРУК ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І ГРОМАДИ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ	140
Лілія ГОНЮКОВА, Роксолана СТАДНИК ЧИННИКИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ І СУСПІЛЬСТВА.....	143
Вікторія ГУРА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	145
Андрій ДЕХТЯРЕНКО АМЕРИКАНСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ УКРАЇНИ.....	148
Олег ДІДЕНКО ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАВДАННЯ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	151
Віталій ДРАБАНІЧ, Ганна КОВАЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА: ДОСВІД ЄС	153
Оксана ДУЛІНА ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ КОШТІВ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	156
Анатолій ДЯЧЕНКО РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ВОДНОГО ТА РІЧКОВОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	158

Світлана ДЯЧЕНКО, Ольга СОКОЛОВА РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ	160
Каріна ЄРМОЛЬЄВА ПРАВОВІ СТАНДАРТИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У СФЕРІ ПРОФІЛАКТИЧНИХ ЩЕПЛЕНЬ: ШЛЯХИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	163
Катерина ЖМУД СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА КОМУНІКАТИВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	165
Тамара ІВАНОВА, Аліна КУЗЬМИЧ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	167
Ірина КОРОСТАШОВА МИТНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ МИТНОЮ СПРАВОЮ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ	169
Дмитро КОСТЕНКО, Ганна КАШИНА РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	172
Галина КУСПЛЯК ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛІ «СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТ І ГРОМАД» В ОСВІТНІЙ ПРОСТІР УНІВЕРСИТЕТУ	174
Світлана КУСТОВА ВІЙНА В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	176
Марина КУТЕПОВА ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ ТА УКРАЇНІ: ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД	180
Віолета ЛАБАЗЮК МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ШЛЯХУ ДО ПОЛІТИКИ ЗГУРТОВАНOSTІ ЄС	182
Микола ЛАХИЖА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ» В ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	184
Наталія МАЗІЙ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЄС У ПІДТРИМЦІ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	186
Анна МАХОВИК РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ МЕДИЧНИХ ДАНИХ В УКРАЇНІ	188
Сергій МИХАЙЛОВ ФОРМУВАННЯ ПРАКТИЧНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	190
Олександра НЄМА ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	193
Марія НИНЮК ІННОВАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	196
Олександр ПОНОМАРЬОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТОК УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	198
Людмила ПРИХОДЧЕНКО ПРИНЦИПИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	200
Ірина РЕДЧИЦЬ БЮДЖЕТ УЧАСТІ ЯК ПРАКТИЧНИЙ МАЙДАНЧИК ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	202
Тимур САЛАМАХА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	204
Андрій САМБУЛОВ БІОЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	206

В'ячеслав САПРИКІН РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	209
Ольга САФРОНОВА ПЕРСПЕКТИВИ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ ВІДПОВІДНО ДО КОНЦЕПЦІЇ «РОЗУМНОГО РЕГУЛЮВАННЯ».....	211
Василь СЛІПЕНЮК ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ЄС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	213
Тетяна СОКОЛЬСЬКА ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	216
Павло СТАДНИК ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯМ ДЕМОГРАФІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ.....	218
Євгеній ТАРАН ПЕРСПЕКТИВИ СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ	221
Viktoriia TATARENKO INTEGRATION OF THE UKRAINIAN EDUCATION SYSTEM INTO THE EUROPEAN EDUCATION AREA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	223
Шота ТАТАРІШВІЛІ ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	225
Дмитро ТКАЧЕНКО ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	227
Тетяна ФЕДОРЕНКО РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	229
Роман ФІЦУРА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	231
Андрій ЦИБКА АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	233
Олександр ЧЕРНІЄНКО ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ МОРЯКІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	235
Олександр ШКУРОПАТ МЕТАФІЗИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІРЛАНДІЇ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	237
Олександр ШТИРЬОВ, Анна СУХОРИКОВА ЦИФРОВО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА МОДЕРНІЗАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	239
Ірина ШУМЛЯЄВА, Олександр ЛИСИЦЯ РОЗВИТОК МІСЦЕВОЇ ПАРТИЦИПАТИВНОЇ ДЕМОКРАТІЇ В КРАЇНАХ ЄС ЯК НАПРЯМ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	241
Андрій ЮВЧИК СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	244
Олександр ЮР'ЄВ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	247
СЕКЦІЯ 3. ОСОБЛИВОСТІ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	250
Марина АБРАЖЕВИЧ АРХІТЕКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОБОРОНИ.....	250
Анастасія АНДРОЩУК ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ (НЕВІЙСЬКОВОЇ) СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	252
Олена АНТОНОВА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У СФЕРІ АВІАЦІЇ: МЕХАНІЗМИ ТА СТРАТЕГІЇ ...	255

Олексій БАБІЙ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	258
Павло БІЛАС ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	260
Юрій БОРИСЕНКО, Владислав БОРИСЕНКО ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЗРІЛОСТІ ДЛЯ САМООЦІНЮВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	262
Ольга ГАПОНЮК ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ВИМОГ ЧЛЕНСТВА В ЄС	264
Любов ГОЛОХА МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ І ТЕХНОЛОГІЙ	266
Наталія ГОНЧАРУК, Галина ТРЕГУБЕНКО РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ НОВІТНІХ ВИКЛИКІВ	268
Дмитро ГОРБУЛЬОВ РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАХИСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ	271
Віталій ГОРДІЄНКО КООРДИНАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	273
Андрій ГОРОДИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ РОТАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	275
Наталія ГРИНЧУК, Михайло БАГІНСЬКИЙ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СТАТУСУ ВЕТЕРАНА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	278
Андрій ГРИЦАК ОСОБЛИВОСТІ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	281
Олена ГУЗЕНКО ВЗАЄМОДІЯ ФУНКЦІЙ ТА ПРИНЦИПІВ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ КРАЇНИ	283
Володимир ДЗЕГА ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР	285
Олексій ДОМАНИЦЬКИЙ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У СТУДЕНТСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ	288
Diana ZAYATS INTERAGENCY COORDINATION IN VETERAN POLICY: INSTITUTIONAL DESIGN, DIGITAL TOOLS, AND PERFORMANCE INDICATORS	290
Євгеній ІГНАТЕНКО МЕДІАЦІЯ ЯК ЧИННИК ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	293
Віталій КАДАЛА КЛЮЧОВІ СЕГМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ.....	296
Марта КАРПА, Андрій ПАЄНОК ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ	298
Ганна КОВАЛЬ ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УКРАЇНІ	300
Олена КОВРИГА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЛОКАЛЬНОГО ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	303
Олександр КОМПАНЕЦЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	305
Олег КОСТЮЧЕНКО ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	307
Віталій КОЦАН РОЗВИТОК ПРАВОВОЇ ОСВІТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	309

Юрій ЛАЗОРЕНКО ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПРОЦЕСУАЛЬНОГО СТАТУСУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ СПОРАХ ЩОДО ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	311
Микола ЛЕСЬКІВ ЗАХИСТ КУЛЬТУРНОГО ПРОСТОРУ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВОТВОРЧОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ	315
Юлія ЛИХАЧ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ	317
Юрій ЛІСОГОР АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	319
Тетяна МАЛАХОВА ЕКОСИСТЕМА ЕНЕАЛТН 2026: ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГУМАНІТАРНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	322
Василь МАРИНЮК ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	325
Андрій МАРУЩЕНКО УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ, КООРДИНАЦІЇ ТА ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	327
Олена МАРЦЕНЮК, Ганна МАРЦЕНЮК ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	330
Віталій МІТІН ВЗАЄМОДІЯ ЕЛІТ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ	332
Микола НАРІВНИЙ ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УКРАЇНІ.....	334
Олександр ОБОДИНСЬКИЙ СУБ'ЄКТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	336
Максим ОЛЕКСІЄНКО ПАРТНЕРСТВО «СТУДЕНТ – ВИКЛАДАЧ – АДМІНІСТРАЦІЯ» ЯК МОДЕЛЬ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВРЯДУВАННЯ.....	338
Тетяна ПАНФІЛОВА СПЕЦИФІКА ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ.....	340
Людмила ПАПУША ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕК ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	342
Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	344
Василь ПАСІЧНИК НАЦІОНАЛЬНА ІДЕЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ	346
Роман ПИЛИПЕЦЬ МІЖКУЛЬТУРНИЙ ДІАЛОГ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	348
Надія ПІДБЕРЕЖНИК ЕТНОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ДЛЯ УКРАЇНИ	350
Андрій ПРИЙМАЧОВ ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	352
Катерина РОВИНСЬКА КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВОВІ ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	354
Едуард СИРОМОЛОТ ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ТА РОЗРОБКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	357
Тарас СИТНИК ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОСВІТНЬО-ВИХОВНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗВО	359

Володимир СІЧКАР ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ	361
Євген СОЛОВЙОВ КАДРОВІ РИЗИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	363
Марія СУРЖИК РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ	365
Zakharrii TKACHUK THE ROLE OF YOUTH POLICY IN STRENGTHENING SOCIAL COHESION DURING THE PERIOD OF MILITARY TRANSFORMATIONS	367
Сергій ТУЗ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У ЦИВІЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	369
Ольга ФЕДОРЧАК, Юрій ШИПОВ РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ІНТЕГРАЦІЇ МЕДИЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ	371
Ілля ХАРЛАМОВ КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	374
Дмитро ЦИКІН ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	376
Артем ЦИХОНЯ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СТОМАТОЛОГІЧНА ДОПОМОГА» ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	378
Богдан ЦЮРКО ДЕСТАБІЛІЗУЮЧІ ЧИННИКИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ БАР'ЄРИ У ФУНКЦІОНУВАННІ СИСТЕМИ МЕДИЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ В УКРАЇНІ (2020-2026)	380
Роман ЧЕРНІХОВСЬКИЙ РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	382
Наталія ШПАК ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРОЩЕНОГО РЕЖИМУ ВВЕЗЕННЯ ТА ОБЛІКУ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	384
Володимир ШУСТ ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В КУЛЬТУРІ ТА НОВІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ І СУСПІЛЬСТВА	388
Володимир ЯРОШОВИЧ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКИХ ТА ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ	390
Петро ЯЩУК ВІТАЛЬНА КОМПОНЕНТА ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ: ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК КОНТУР ДЕРЖАВНОЇ СТІЙКОСТІ	392
СЕКЦІЯ 4. ФІЛОСОФІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ	395
Iryna ABRAMOVA, Veronika MISHCHUK MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF YOUTH POLICY: ADAPTABILITY, LONG-TERM PLANNING AND INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY	395
Марина АЖАЖА УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	397
Артем АТАМАСОВ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ	399
Тетяна БЕВЗ ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	401
Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА ПРИЙНЯТТЯ ЕТИЧНИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЗА РУТИНОЮ	403

Олександр ВОРОНОВ ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ ТА МЕРЕЖЕВЕ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	405
Дар'я ГЛУШКОВА ФІЛОСОФІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ...	407
Ірина ГРИЩЕНКО БЕЗПЕЧНЕ ТА ЕТИЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	409
Артур ДАШКОВ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	411
Валерій ДРЕШПАК ІМІТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ФОРМА ОПОРУ	413
Оксана ЄВСЮКОВА ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНА ДЕРЖАВА В УМОВАХ ВІЙНИ: СИСТЕМНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	415
Олександр ЖИВАГА АКТУАЛЬНІСТЬ ЕМПІРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У МЕТОДОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	418
Петро ЗАХАРЧЕНКО СУД ЯК ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЙОГО МІСЦЕ В ДОГОВОРІ ГЕТЬМАНА ІВАНА СКОРОПАДСЬКОГО З МОСКВОЮ (ПОЧАТОК XVIII СТОЛІТТЯ)	420
Nadiia KOVALCHUK, Myrsolava TSOPUKH TOOLS FOR EVIDENCE-BASED EVALUATION OF PUBLIC POLICY: QUANTITATIVE AND QUALITATIVE APPROACHES IN MODERN PUBLIC ADMINISTRATION	423
Руслан КУНЬО ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ІНТЕРПРЕТАЦІЇ КОНЦЕПТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ	425
Larysa KURNOSENKO INTEROPERABILITY AS A NEW PARADIGM OF PUBLIC GOVERNANCE UNDER CRISIS CONDITIONS	427
Станіслав ЛАРІН, Олександр УСТИМЕНКО ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕРЖАВИ У ЗМІЦНЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ	429
Дмитро ЛОЩИНІН МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	431
Дмитро ЛЯШЕНКО СТАНОВЛЕННЯ ІНСТИТУТІВ СУЧАСНОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР	434
Олександр МАРТИНОВ СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	436
Алла МЕЛЬНИК ІМІДЖ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ	438
Руслан МОЛИБОГА ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИОКРЕМЛЕННЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ	440
Світлана МОСКАЛЕНКО ДОКТРИНА ПЕРЕХІДНОГО ПРАВОСУДДЯ ТА ЇЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР	442
Ігор НЕДОКУС РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	444
Дмитро ОСИПОВ ПАРАДИГМА РЕФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	446
Олександр ОЧЕРЕТЯНИЙ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОЄКТНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	448
Катерина ПАСТУХ ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ІННОВАЦІЙНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХОДИ	450
Наталія ПАТЕРУХА ТЕОРЕТИЧНА ДЕМАРКАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЯ» В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	452

Катерина ПЕРВЕЄВА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	454
Ганна ПЕТРОВА ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ ЛЕГІТИМАЦІЇ ВЛАДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЙНОЇ СОЛІДАРНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДСТАВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	456
Галина РАЗУМЕЙ, Максим РАЗУМЕЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ (НА ПРИКЛАДІ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНДАРТУ «ІНСПЕКТОР МИТНИЙ»)	458
Надія РУСКО ЛЮДИНА МІЖ ТЕХНОЛОГІЄЮ І ДУХОВНІСТЮ: ФІЛОСОФІЯ ЦИФРОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	460
Тетяна СИВАК РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	462
Марина СКИБА РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «НОВІТНЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА» В ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ	464
Олеся СТЕПАНЕНКО ІНСТИТУЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	467
Альона СТУДЕНЕЦЬКА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ ПІД ЧАС ВВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ ВОЄННОГО СТАНУ	469
Олег СУХОРИКОВ МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	472
Кирило ТИМОШЕНКО ПОНЯТТЯ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ	474
Любов ТИТАРЕНКО ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ	476
Роман ТОВМАШЕНКО ТУРБУЛЕНТНІСТЬ ДЕМОКРАТИЧНИХ СИСТЕМ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	478
Севастьян ТРУШЕВСЬКИЙ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ	480
Володимир ХАРЧУН ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	482
Владислав ЧЕРНІКОВ СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИРУ ТА БЕЗПЕКИ	484
Анна ШЕЙКІНА ДОВІРА ДО ІНСТИТУЦІЙ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	486
Мирон ШЕРМЕЙСТЕР РЕГІОНАЛЬНІ ТРЕНДИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	488
Ігор ШПЕКТОРЕНКО ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА СИСТЕМНИЙ ВИМІР	490
Наталія SHUMSKA SUBSTITUTION OF PRIORITY DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM ON THE BASIS OF THE CIRCULAR ECONOMY	492
СЕКЦІЯ 5. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	494
Андрій АЛЕКСАНДРОВИЧ СТРУКТУРНИЙ ЗБІЙ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ: «ВІДСУТНІСТЬ ДАНИХ» РЕЄСТРУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК БАР'ЄР ДО ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ВПО З ТОТ (2014–2021)	494
Анастасія АНДРОЩУК ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ (НЕВІЙСЬКОВОЇ) СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	497

Ольга АНТОНОВА ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	500
Євген БЕРЛАДИНЮК КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ.....	502
Дмитро БОГУШ РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ СЕКТОРІВ МОНІТОРИНГУ ПОЛІЦІЇ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПРОЦЕСИ ПУБЛІЧНОГО КОНТРОЛЮ	504
Євгеній БОРОДІН, Іван НАЧОВНИЙ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ: KEY CASE ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	506
Олег БУГАЙЧУК ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ПОСЛУГАМИ В КРАЇНАХ ЄС	509
Максим ВАЛІН ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ ЗА ВИСОКОРИЗИКОВИМИ МЕДИЧНИМИ АЛГОРИТМАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	511
Наталія ВАСИЛЬЄВА КІБЕРЗЛОЧИННІСТЬ ЯК ЗАГРОЗА ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	514
Світлана ВЛАСЕНКО ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	516
Сергій ВОВКОТРУБ ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ....	519
Марина ВОЛІКОВА ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ	522
Ярослава ВОРОНОВА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В МЕЖАХ РЕФОРМИ НУШ	524
Соломія ГАНУЩИН ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: МЕЖИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	526
Святослав ГЕРЧАКІВСЬКИЙ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ІНСТИТУЦІЙ.....	528
Людмила ГОРБАТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ НА ТРАНСПОРТІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	530
Маркіян ГРИНЬКІВ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У КУЛЬТУРНУ СФЕРУ РЕГІОНУ	532
Олександр ГРУЗИНСЬКИЙ ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	534
Галина ДЗЯНА, Ростислав ДЗЯНИЙ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	536
Тетяна ДИМИТРОВА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАСЕЛЕННЯ ЛІКАРСЬКИМИ ЗАСОБАМИ	538
Ірина ДИННИК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОТИДІЇ ЦИФРОВІЙ ПРОПАГАНДІ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ВІЙНІ УКРАЇНИ	540
Юрій ЗАЙВЕЛЄВ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ ЗА ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	542
Inna ZAIARNA THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS FOR FOREIGN-LANGUAGE PROFESSIONAL ACTIVITY OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	545
Стелла ІВАНОВА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	547

Олександр ІГНАТ РОЗБУДОВА ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКГОЛДЕРІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ШІ	549
Микола ІЖА, Ігор КУСПЛЯК ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД ОЦИФРУВАННЯ ДО СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ.....	551
Микола КАБЛУКА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ	553
Геннадій КАЗАКОВ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОСІЙСЬКОГО КУЛЬТУРНОГО КОНТЕНТУ В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ ЯК ВИМОГА ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ	555
Віталій КАРАУЛОВ ЧИСЛОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ АВАРІЙНИХ РОЗЛИВІВ НАФТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКОЮ БЕЗПЕКОЮ В УКРАЇНІ.....	557
Сергій КВІТКА ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ ТА СЕРВІСНА ДЕРЖАВА: МЕРЕЖЕВІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ	559
Ольга КЕРЧА ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ПОРУШЕНЬ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ЖІНОК ПОСТМІЛЕНІАЛЬНОГО ВІКУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	561
Ганна КОВАЛЬ ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УКРАЇНІ	564
Алла КОЖИНА OSINT ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ КОГНІТИВНОЇ БЕЗПЕКИ: МОЖЛИВОСТІ ВИЯВЛЕННЯ ФЕЙКІВ І МАНІПУЛЯЦІЙ У ВОЄННИЙ ЧАС	567
Тарас КОРНЕЛЮК КІБЕРСТІЙКІСТЬ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ	569
Віталій КОРСУН ТИПОЛОГІЯ ЦИФРОВИХ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА	571
Наталія КОСТЕНЮК РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	573
Богдан КОСТЮКЕВИЧ ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	575
Вікторія КОЩИНЕЦЬ ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ	577
Віра КРАВЧЕНКО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ	580
Назар КРАСЮК ВИКОРИСТАННЯ ШІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ЄС ТА УКРАЇНИ.....	582
Олена КРИТЕНКО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИФРОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ	584
Маргарита КУЛИКОВСЬКА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ	586
Олег КУНІЦІН ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	588
Галина КУСПЛЯК, Марина ЗАВОРОТНЮК ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	590
Оксана ЛАРІНА ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ	592
Сергій ЛЕГКИЙ ІНТЕГРАЦІЯ БЕЗПЕКОВОЇ ПОЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	594

Олена ЛИНДЮК ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	597
Наталя ЛІТКЕ ГЕНЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ	600
Жанна ЛУПАК ПРАВО ОСОБИ НА ПОЯСНЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО РІШЕННЯ, ПРИЙНЯТОГО ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ, ЯК ГАРАНТІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРАВ В АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУРАХ	602
Юрій МАГИЛЯС СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ...	604
Тетяна МАМАТОВА, Ірина ЧИКАРЕНКО, Олександра БЕШТА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ І ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ: ТРЕНДИ 2026	606
Олександра МАРУШЕВА ВИКОРИСТАННЯ GR-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИМІР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	609
Аліна МАХНО ЦИФРОВА ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	611
Владислав МАХНО ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	613
Аріна МЕДВЕДЄВА-ЯЦЮК ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я: НІМЕЦЬКА МОДЕЛЬ	615
Лариса МЕЛЬНИЧУК ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	617
Олександр МОЦУН ТЕХНОЛОГІЇ ШІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ ВІДНОСИНАМИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД	619
Максим МУЗИЧУК ІНФЛЮЕНСЕРИ ТА ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	621
Ольга НАУМЕНКО ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ	623
Галина НЕСТЕРЕНКО ЦИФРОВА ТА ІНФОРМАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КІБЕРСУСПІЛЬСТВА	625
Інна НИНЮК ІННОВАЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	627
Наталія ОБУШНА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	629
Вероніка ОЛЕЩЕНКО ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВІД ПОСТРАДЯНСЬКОГО ЦЕНТРАЛІЗМУ ДО ЦИФРОВОЇ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ.....	631
Петро ОЛЬШЕВСЬКИЙ ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ СУДОЧИНСТВА	633
Василь ОРИЩУК ГУМАНІТАРНИЙ НАГЛЯД У ВЗАЄМОДІЇ «ГРОМАДЯНИН – AI-АГЕНТ – ДЕРЖАВА»: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА SMART CITY	635
Світлана ПОЛІЩУК, Вікторія ПАНАСЮК ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В РЕГІОНАХ	638
Олександр ПАСІЧНИК ЛІДЕРСТВО ЗМІН У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	641
Світлана ПЕТЬКУН ФІЛОСОФІЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ	643
Сергій ПРИЛІПКО РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	646

Анатолій РАЧИНСЬКИЙ, Наталія ЛАРІНА, Ольга ДОМША ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОРІЄНТАЦІЯ НА РИНОК ПРАЦІ	648
Андрій РЕВИЧ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ УЧАСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	651
Наталія РОТАР ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІДЕЇ ЦИФРОВОГО УРЯДУ В ПРАКТИКАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	653
Віра РУДЬ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ	656
Вікторія САВІЦЬКА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ОПРАЦЮВАННІ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН: ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ	658
Вадим САВЧЕНКО ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	661
Ельміра СОКОЛОВА ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕТЕРМІНАЦІЇ СУБ'ЄКТНОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	663
Ольга СТУКАЛІНА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЦИВІЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	665
Інна ТАМБУЛАТОВА ЦИФРОВЕ HR-УПРАВЛІННЯ В ПАРЛАМЕНТСЬКИХ СЛУЖБАХ КРАЇН ЄС: НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	667
Єгор ТАРАБАН РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВИ	670
Анатолій ТКАЧ ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ГРОМАДЯН І БІЗНЕСУ В КРАЇНАХ ЛАТИНСЬКОЇ АМЕРИКИ ТА КАРИБЬСЬКОГО БАСЕЙНУ	672
Ганна ФАРИНА НАПРЯМИ І ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	674
Світлана ХАДЖИРАДЄВА, Тетяна ДОЦЕНКО ПРАВОВА СВІДОМІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК КОМПОНЕНТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ	676
Андрій ХУДИЙ ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ.....	679
Ірина ШАБІЛЬЯНОВА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ СУСПІЛЬСТВА 5.0	681
Вадим ШЕБАНОВ ГЛОБАЛЬНЕ ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ТА МІЖНАРОДНІ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ	683
Сергій ШИШКІН ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ.....	685
Сергій ШОЛОДЬКО ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	687
Євгенія ЮРІЙЧУК ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ УЧАСНИКІВ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ	689
РЕЗОЛЮЦІЯ ЩОРІЧНОЇ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ» (У МЕЖАХ ЧЕТВЕРТОЇ ЗИМОВОЇ НАУКОВОЇ ШКОЛИ – 2026)	694

СЕКЦІЯ 1

ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Модератори

Ольга АНТОНОВА, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів (Дніпро), д.держ.упр., професор

Наталія КОРЧАК, завідувач кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д.ю.н., професор

Ярослав БАРАНИЮК,

здобувач 3-го курсу освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yaroslav BARANIUK,

3th year bachelor's degree student majoring in Public Management and Administration at the Educational and Research Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

PRACTICAL MECHANISMS FOR ENSURING INTEGRITY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The article examines practical mechanisms for ensuring integrity in the system of public administration of Ukraine in the context of wartime challenges and European integration processes. The theoretical foundations of integrity are analyzed through the provisions of national legislation and international standards. Particular attention is paid to the institutional framework of anti-corruption policy, especially the activities of the National Agency on Corruption Prevention in the areas of declaration verification, lifestyle monitoring, special checks, and supervision of anti-corruption programs. Based on statistical data for 2025, the effectiveness of existing instruments is assessed. The necessity of strengthening control mechanisms and developing legal culture is substantiated.

Keywords: integrity, National Agency on Corruption Prevention, electronic declaration, conflict of interest, anti-corruption measures.

В умовах війни та євроінтеграційного курсу України забезпечення доброчесності в публічному управлінні є необхідним для виживання держави. Доброчесність посадових осіб є ключовим елементом ефективного функціонування органів влади. Вона напряму впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій. Формування публічної служби європейського зразка вимагає виховання високих морально-етичних якостей у сучасних та майбутніх управлінців. Разом із тим попри формування нової антикорупційної інфраструктури, проблема забезпечення доброчесності публічної влади залишається актуальною. Недостатній рівень правової культури як у суспільства, так і серед посадових осіб створює можливості для корупційних правопорушень, що зумовлює потребу у розвитку практичних механізмів забезпечення доброчесності.

Метою дослідження є аналіз практичних механізмів забезпечення доброчесності в системі публічного управління України та оцінка їх ефективності в сучасних умовах.

Дослідження практичних механізмів варто розпочати з визначення поняття доброчесності. Стаття 4 Закону України «Про державну службу» присвячена принципам державної служби. Поряд із принципами професіоналізму, патріотизму та ефективності знайшов своє місце й принцип доброчесності. Цей принцип державної служби визначається як «спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень» [1]. З цього можна зробити висновок, що законодавець вважав цей принцип надзвичайно важливим для державної служби. Доцільним є його закріплення також у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», оскільки місцеве самоврядування відіграє значну роль у системі публічного управління в Україні. Водночас Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування мають цілий розділ присвячений доброчесності. У третьому розділі зазначено, що «державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані виконувати свої посадові обов'язки якнайкраще, чесно і неупереджено, незважаючи на особисті ідеологічні, релігійні або інші погляди, не надавати будь-яких переваг та не виявляти прихильності до окремих фізичних чи юридичних осіб, громадських, політичних, релігійних організацій, а також не допускати ухилення від прийняття рішень та відповідальності за свої дії (бездіяльність) та рішення» [2].

В міжнародних джерелах можна знайти схоже визначення доброчесності. Організація економічного співробітництва та розвитку в посібнику з публічної доброчесності звертається до Рекомендації з питань публічної доброчесності, ухваленої в 2017 році, яка визначає доброчесність як «послідовне узгодження та дотримання спільних етичних цінностей, принципів і норм для відстоювання та надання пріоритету суспільним інтересам над приватними інтересами в публічному секторі» [3, с. 17]. На це визначення важливо звертати увагу при формуванні власного розуміння доброчесності, оскільки членами цієї організації є 38 країн з достатньо високим рівнем розвитку, зокрема й світові лідери, що свідчить про її авторитетність.

Вбачається, що публічні управлінці, які прагнуть розвивати державу, повинні мати високі морально-етичні якості й дотримуватися принципу доброчесності, навіть не маючи на це прямої вказівки. Така поведінка має стати базовою для публічної служби. Наразі наявні численні приклади порушення цього принципу від різних посадових осіб, що є особливо неприйнятним для нашої держави в умовах постійної нестачі ресурсів та воєнного стану.

Отже, теоретичне підґрунтя доброчесності є. Однак номінальне зазначення принципів в нормативно-правових актах не призводить до змін. Тож потрібно мати практичну складову, яка має забезпечувати дотримання принципу доброчесності посадовими особами.

Для вирішення цієї проблеми в Україні створено розгалужену систему антикорупційних органів, інструментів та інститутів. Антикорупційна інфраструктура України включає Комітет Верховної Ради з питань антикорупційної політики, Національну раду з питань антикорупційної політики, Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру та Вищий антикорупційний суд, але особливу увагу хотілося б звернути на Національне агентство з питань запобігання корупції. В контексті цього варто згадати про Закон України «Про запобігання корупції», відповідно до якого й було створено НАЗК.

Закон визначає, що «Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – Національне агентство) є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику» [4].

НАЗК здійснює ведення Єдиного державного реєстру декларацій осіб, який є одним з інструментів призначених для запобігання корупції в сфері публічного управління. За 2025 рік агентством виконано повну перевірку 970 декларацій. Загальна сума виявленого незаконного збагачення, необґрунтованих активів та недостовірних відомостей склала близько 4,4 мільярдів гривень. Контроль щодо повноти заповнення декларацій і способу життя 247 суб'єктів декларування у 2025 році дав можливість виявити недостовірні відомості на загальну суму понад 1,1 мільярд гривень [5].

Вжиті заходи є недостатніми з огляду на значну чисельність державних службовців та інших суб'єктів декларування. За даними Національного агентства з питань державної служби, станом на 30 квітня 2025 року кількість лише державних службовців становила 156 792 особи [6]. Загальна кількість суб'єктів декларування є значно більшою. Тож повна перевірка 970 декларацій та моніторинг способу життя 247 суб'єктів не можуть не викликати занепокоєння щодо ефективності діяльності НАЗК у цьому напрямі. Загальна кількість повних перевірок та моніторингів становить 1 217, що складає близько 0.8% від загальної кількості держслужбовців на посадах у першому кварталі

2025 року. Варто було б збільшити цей показник в короткостроковій перспективі хоча б до 1%, а в середньостроковій до 1,2%, що, на мою думку, є більш прийнятним показником.

Важливою функцією НАЗК є проведення спеціальних перевірок. В 2025 році було опрацьовано 16,7 тисяч запитів про проведення спеціальної перевірки. В результаті 219 кандидатів на посади, доброчесність яких викликала сумнів, отримали відмову [5].

Органи влади відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» повинні мати антикорупційні програми. НАЗК звітує, що за перше півріччя 2025 року 139 з 148 органів влади подали звіти з виконання антикорупційних програм, а 12 органів влади не мають діючих антикорупційних програм. Серед органів, що подали звіти, 77% заходів, передбачених антикорупційними програмами, виконано повністю, 3% – частково, а 17% – не виконано або строк їх виконання ще не настав [7]. Ця інформація свідчить про те, що більшість органів виконують формальні вимоги щодо антикорупційних програм. Загалом стан справ є прийнятним для українського публічного управління, але водночас не всі працюють ефективно, і ще є куди розвиватися.

В контексті доброчесності надзвичайно цікавим є питання конфлікту інтересів. НАЗК провело 258 заходів моніторингу за 2025 рік, що на 21% більше, ніж у 2024 році [5]. Під час проведення відповідних заходів виявлено численні порушення українського законодавства. Зазначається, що «... кількість виявлених корупційних злочинів зросла у 2,6 раза порівняно з попереднім роком» [5]. Підвищення рівня виявлених корупційних злочинів, пов'язаних із конфліктом інтересів, скоріше свідчить не про збільшення масштабів корупції серед посадових осіб, а про підвищення ефективності діяльності НАЗК.

Отже, можна зробити такі висновки. Нормативне закріплення принципу доброчесності, зокрема у Законі України «Про державну службу» та Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування формують теоретичне підґрунтя для розвитку системи публічної доброчесності в Україні.

Водночас аналіз практичних механізмів з акцентом на Національне агентство з питань запобігання корупції засвідчує, що ефективність окремих інструментів потребує посилення. Серед проблем слід відзначити недостатню кількість повних перевірок декларацій державних службовців та невиконання вимог щодо впровадження антикорупційних програм в окремих органах публічної влади. Разом із тим підвищення кількості моніторингів і виявлених порушень свідчить про посилення контролю.

Таким чином, реальне покращення ситуації з дотриманням принципу доброчесності серед посадових осіб можливе лише при системному підході. Разом із заходами, що проводяться різними антикорупційними органами відповідно до наданих їм повноважень, потрібно підвищувати рівень правової культури та формувати моральні орієнтири як серед посадових осіб, так і серед простих громадян, оскільки це сприятиме зменшенню рівня корупційних ризиків та підвищенню довіри суспільства до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 24 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 22.02.2026).
2. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 05.08.2016 № 158 : станом на 28 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 22.02.2026).
3. OECD (2024). Посібник ОЕСР з публічної доброчесності / OECD Publishing. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/5b2fe28c-uk> (дата звернення: 22.02.2026).
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 7 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 22.02.2026).
5. НАЗК підбило підсумки 2025 року. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/nazk-pidbylo-pidsumky-2025-roku/> (дата звернення: 22.02.2026).
6. НАДС оприлюднено кількісний склад державних службовців за перший квартал 2025. Національне агентство України з питань державної служби. – URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtiv-za-pershyi-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 22.02.2026).
7. Антикорупційні програми органів влади. Антикорупційний портал Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/antycorprogram/> (дата звернення: 22.02.2026).

УДК 351.82:796:343(477)

Анастасія БОЖЕНКО,

студентка бакалаврату за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного адміністрування та митної справи Університету митної справи та фінансів

Людмила ІВАШОВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування та митної справи Університету митної справи та фінансів

Anastasia BOZHENKO,

undergraduate student in specialty 281 "Public Management and Administration" of the Department of Public Administration and Customs of the University of Customs and Finance

Lyudmila IVASHOVA,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Customs of the University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

ANTI-CORRUPTION DIMENSION OF THE IMPLEMENTATION OF THE PUBLIC PROCUREMENT MECHANISM IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

The paper examines the anti-corruption dimension of the public procurement mechanism in the field of physical culture and sports in Ukraine. The regulatory framework, including the Law of Ukraine «On Public Procurement» and martial law by-laws, is analyzed through the lens of corruption prevention. Specific corruption risks inherent in sports procurement—such as non-competitive bidding for specialized equipment, infrastructure modernization, and event organization—are identified. The study highlights the role of the ProZorro system in ensuring transparency and mitigating abuses. Key challenges are outlined, and practical directions for enhancing integrity, risk-oriented control, and anti-corruption compliance in sports sector procurement are proposed.

Keywords: public procurement, corruption prevention, sports policy, corruption risks, ProZorro, anti-corruption compliance, martial law.

Сфера фізичної культури та спорту є важливою складовою державної соціальної та гуманітарної політик, оскільки забезпечує формування здорового способу життя населення, розвиток людського капіталу та міжнародний імідж держави. Реалізація відповідних програм значною мірою залежить від ефективного функціонування механізму публічних закупівель. Водночас, через значні обсяги фінансування з державного та місцевих бюджетів на придбання спортивного обладнання, організацію змагань та розбудову інфраструктури, ця галузь є вразливою до корупційних проявів. Саме тому реалізація відповідних програм вимагає не лише ефективного, а й максимально прозорого та доброчесного функціонування механізму публічних закупівель.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що публічні закупівлі є інструментом реалізації державної політики та водночас механізмом запобігання корупції [1, с. 95]. Для сфери спорту це особливо актуально з огляду на значні обсяги фінансування з державного та місцевих бюджетів. Відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [2], закупівлі мають здійснюватися на засадах максимальної ефективності використання бюджетних коштів, відкритості, доброчесної конкуренції та запобігання корупційним діям і зловживанням.

Особливістю закупівель у сфері фізичної культури та спорту є їх специфічний, часто сезонний та проєктний характер, що генерує унікальні корупційні ризики. Наприклад, закупівля вузькоспеціалізованого спортивного інвентарю часто передбачає застосування нецінових критеріїв оцінки або специфічних технічних вимог. Як зазначає М. Карлін, врахування нецінових критеріїв дозволяє підвищити якість закупівель, однак без чітких методик оцінювання створює простір для маніпуляцій та «підгонки» тендерної документації під конкретного постачальника [3, с. 39].

В умовах воєнного стану механізм здійснення публічних закупівель зазнав суттєвих змін. Постанова Кабінету Міністрів України № 1178 [4] визначила особливості здійснення закупівель на пе-

ріод дії правового режиму воєнного стану. Це надало замовникам у сфері спорту більше гнучкості, однак водночас підвищило ризики зловживань. Дослідники [5, с. 312] наголошують, що спрощення процедур повинно супроводжуватися посиленням контролю та моніторингу.

Фундаментальну роль у протидії корупції в закупівлях відіграє електронна система ProZorro. Цифровізація процесів значно зужує можливості для тіньових домовленостей та сприяє підвищенню рівня довіри суспільства. Водночас у спортивній галузі залишаються невирішеними такі проблеми: формальний підхід замовників до перевірки доброчесності учасників, недостатня кваліфікація уповноважених осіб щодо виявлення ознак змов на торгах та штучне обмеження конкуренції на регіональних ринках.

Поглиблення цифровізації є ключовим вектором мінімізації цих ризиків. Сучасний етап розвитку антикорупційної інфраструктури вимагає переходу від простої відкритості даних до інтелектуального аналізу масивів інформації (Big Data). Зокрема, дієвим інструментом є розширення функціоналу системи автоматичних ризик-індикаторів (API), яка дозволяє Державній аудиторській службі України в режимі реального часу виявляти підозрілі тендери на закупівлю спортивного обладнання чи будівництво об'єктів спортивної інфраструктури.

Крім того, критично важливою є повна автоматична інтеграція системи ProZorro з іншими державними реєстрами (Єдиним державним реєстром юридичних осіб, Реєстром корупціонерів НАЗК, базами Державної податкової служби). Це дозволяє автоматично відхиляти пропозиції недобросовісних постачальників ще на етапі перевірки документів (згідно зі ст. 17 Закону України «Про публічні закупівлі» [2]), усуваючи дискреційні повноваження тендерних комітетів та уповноважених осіб у сфері спорту.

Вагомим елементом цифрового антикорупційного контролю є також використання публічного модуля аналітики BI ProZorro та платформ громадського моніторингу (наприклад, DOZORRO). Для сфери фізичної культури та спорту, де значна частина коштів витрачається на спеціалізовані послуги та організацію масових заходів, ці інструменти дозволяють громадськості, спортивним федераціям та журналістам-розслідувачам ретроспективно аналізувати закупівлі, контролювати доцільність витрат та виявляти «картельні змови» між постачальниками. У перспективі доцільним вбачається впровадження елементів штучного інтелекту (ШІ) для предиктивної аналітики цінових аномалій на ринку спортивних товарів.

Отже, реалізація механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту вимагає посиленої уваги до антикорупційної складової. Зниження корупційних ризиків та підвищення ефективності закупівель можливе за рахунок впровадження антикорупційного комплаєнсу в діяльність замовників, професійної підготовки уповноважених осіб з питань виявлення конфлікту інтересів, а також розвитку цифрових інструментів ризик-орієнтованого контролю.

Список використаних джерел

1. Альциванович О. В., Цимбаленко Я. Ю. Теоретико-категоріальний аналіз поняття публічних закупівель та корупційних ризиків при їх здійсненні в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 9. С. 92–103.
2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
3. Карлін М. Необхідність та проблеми врахування нецінових критеріїв при здійсненні публічних закупівель в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3. С. 36–43.
4. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників ... : постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> .
5. Артеменко О. В., Волкова Л. О., Світличний О. П. Деякі особливості публічних закупівель під час воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 1. С. 309–316.

УДК 35.072.6:343.352

Ольга БОРИСЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Oliha BORYSENKO,

Doctor in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration of the University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-2885-4986>

КООРДИНАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

COORDINATION AND INTERACTION OF GOVERNMENT BODIES TO ACHIEVE STRATEGIC RESULTS OF ANTI-CORRUPTION POLICY

Effective coordination of state authorities is a key condition for implementing Ukraine's anti-corruption policy, especially in times of war and European integration. Despite the creation of specialized institutions, the system faces the problems of fragmentation of powers, insufficient interaction between preventive and law enforcement agencies, conflicts of jurisdiction, and the influence of political factors. Low coordination of actions between NABU, SAP, NACP, courts, and ARMA reduces the effectiveness of investigations and the level of public trust. Overcoming these challenges requires strengthening strategic coordination, digitalization of data exchange, judicial reform, and guaranteeing the independence of anti-corruption agencies in order to achieve real results and fulfill obligations to the EU.

Keywords: *anti-corruption policy, state authorities, coordination, interaction, strategic results.*

Ефективна координація та налагоджена взаємодія органів державної влади є базовою передумовою впровадження комплексних реформ, зокрема у сфері запобігання та протидії корупції. В умовах багаторівневої системи публічного управління та значної кількості суб'єктів із суміжними чи перехресними повноваженнями саме узгодженість дій, чітке розмежування відповідальності й орієнтація на спільний стратегічний результат визначають ефективність державної політики. Розмови про неефективність антикорупційної боротьби в Україні, попри функціонування спеціалізованих органів, зумовлені поєднанням системних, політичних та правових чинників, які особливо гостро проявляються під час війни. Слід зазначити, що для України це питання набуває особливої актуальності у контексті виконання зобов'язань перед Європейським Союзом і просування переговорного процесу щодо членства.

На виконання Антикорупційної стратегії Програмою діяльності КМУ (2020 р.) передбачалося підрозділом 4.3. «Антикорупційна політика» створення передумов для унеможливлення корупції завдяки переходу на новітні технології взаємодії громадян, бізнесу та влади; запровадження політики нульової толерантності до корупції: арешт без застави, конфіскація майна, довічна заборона обіймати державні посади; запровадження найжорсткіших покарань за корупцію та розкрадання у сфері безпеки і оборони. При цьому очікувалося досягнення Україною щонайменше 60 балів за показником «Індекс сприйняття корупції» (2019 р. – 30 балів). Проте, цей показник станом на 2025 рік становить 36 балів [1].

Нагадаємо, що на відміну від ієрархічного управління, координація передбачає не підпорядкування, а взаємодію, засновану на партнерстві, обміні інформацією та спільній відповідальності за результати. У сфері антикорупційної політики координація має особливе значення, оскільки вона охоплює як превентивні, так і репресивні інструменти, реалізація яких покладена на різні інституції, а результатом чіткої координації і взаємодії є відчутний ефект для суспільства щодо відновлення справедливості, наповнення економіки та бюджету країни. Відсутність належної взаємодії між органами, відповідальними за формування політики, її впровадження, розслідування правопорушень і здійснення правосуддя, призводить до зведення нанівець зусиль всіх, хто докладав величезних зусиль до подолання корупції в країні.

Координаційна роль у сфері запобігання корупції належить Національному агентству з питань запобігання корупції, яке забезпечує розробку стратегічних документів, моніторинг їх виконання та

методологічну підтримку інших органів. Водночас ефективність цієї ролі значною мірою залежить від здатності інших суб'єктів інтегрувати антикорупційні пріоритети у власну діяльність та дотримуватися узгоджених підходів. Спеціалізовані антикорупційні органи, зокрема НАБУ, САП і Вищий антикорупційний суд, виконують взаємодоповнювальні функції у сфері кримінальної юстиції. Для досягнення стратегічних результатів критично важливо забезпечити безперервність і скоординованість ланцюга «розслідування – обвинувачення – судовий розгляд», а також уникнути інституційних конфліктів і надмірного формалізму у взаємодії.

Координація діяльності державних органів реалізується через низку механізмів, ключовими з яких є стратегічне планування, інформаційна взаємодія та спільний моніторинг результатів. Антикорупційна стратегія та державна антикорупційна програма виступають базовими рамковими документами, що визначають спільні цілі, завдання та індикатори ефективності для всіх залучених суб'єктів. Важливу роль відіграє обмін інформацією між органами, зокрема доступ до державних реєстрів, аналітичних матеріалів та результатів перевірок. Цифровізація публічного управління створює додаткові можливості для посилення координації, однак водночас потребує чіткого нормативного врегулювання та захисту даних. Окремим інструментом взаємодії є міжвідомчі робочі групи та координаційні платформи, які дозволяють узгоджувати позиції, вирішувати спірні питання та напрацьовувати спільні рішення. Їх ефективність залежить від реального мандату, регулярності роботи та орієнтації на досягнення практичних результатів, а не формального виконання процедур. Орієнтація на стратегічний результат є ключовою вимогою сучасного публічного управління. У сфері антикорупційної політики таким результатом виступає не лише кількість ухвалених нормативно-правових актів або створених інституцій, а й реальне зменшення корупційних ризиків, підвищення рівня довіри до державних органів, забезпечення верховенства права.

У контексті європейської інтеграції ефективна міжвідомча взаємодія розглядається Європейським Союзом як показник спроможності держави виконувати зобов'язання членства. Регулярні оцінки Європейської Комісії акцентують увагу не лише на формальній відповідності законодавства, а й на здатності інституцій працювати узгоджено та демонструвати сталий прогрес.

Попри наявність розвиненої інституційної структури, система координації в Україні стикається з низкою проблем. Серед них – конкуренція мандатів, недостатня чіткість розподілу повноважень, обмеженість ресурсів та вплив політичних факторів. Ці обставини можуть знижувати ефективність взаємодії та перешкоджати досягненню стратегічних результатів.

Удосконалення координації потребує посилення ролі стратегічного центру, відповідального за узгодження політики та моніторинг її реалізації, розвитку цифрових інструментів взаємодії, а також підвищення інституційної спроможності органів. Не менш важливим є формування культури співпраці та орієнтації на результат, що передбачає відхід від відомчого підходу та зосередження на спільних цілях державної політики.

Не зважаючи на те, що в цьому напрямку зроблено багато, все ж існують декілька факторів, які поки що не дозволяють отримувати хороші результати. Перший фактор – це непослідовність та фрагментація повноважень. Багато антикорупційних та правоохоронних органів мають перекриття повноважень або нечіткі межі компетенції. Це створює проблеми у визначенні відповідальності на етапі формування справи та у взаємній координації:

- НАБУ спеціалізується на високопосадових корупційних кримінальних провадженнях, але коли справа містить елементи злочинів іншої юрисдикції чи перехресних порушень, виникають питання передачі і погодження дій з іншими органами;

- перекриття функцій між досудовими слідчими органами (НАБУ, Нацполіцією, СБУ, ДБР) іноді призводить до конфліктів щодо ініціації розслідування та пріоритетів збирання доказів.

Ця фрагментація ускладнює вироблення узгодженої тактики розслідування і може призвести до затримок або дублювання дій між органами.

Наступний фактор – це нестача координації між превентивними та розслідувальними інститутами. Органи, що формують політику запобігання корупції (наприклад, НАЗК), мають стратегічну функцію, але це не завжди забезпечує ефективну синхронізацію з практичними правоохоронними діями:

- НАЗК працює над профілактичними заходами та формує політику антикорупційних стандартів, але слабка інтеграція з правоохоронними структурами робить важким подальше використання аналітичних даних для розслідувань [2];

– відсутність оперативного зв'язку або єдиного стандарту обміну інформацією між НАЗК та слідчими підрозділами призводить до затримок у передачі доказів, які могли б бути використані для кримінальних проваджень.

Цей розрив між технічним виробленням антикорупційних механізмів і практичним застосуванням уповільнює якість формування справи.

Наступним важливим фактором є суперечності між слідчими органами.

Існують випадки, коли оперативні дії інших правоохоронних органів заважають розслідуванням НАБУ. Такі ситуації траплялися, коли СБУ здійснювала обшуки або затримання детективів НАБУ, що створювало перешкоди для розслідування і викликало заяви про тиск замість обґрунтованих заходів безпеки. Ця напруга між структурами порушує системність проведення досудових дій, уповільнює прогрес справ і послаблює якість доказової бази.

Фактором, який вже багато років викликає незадоволення у суспільства є проблеми з судовою системою та апеляційним переглядом справ. Навіть коли слідчі органи формують якісні та обґрунтовані матеріали справи, існують проблеми в судовій стадії:

– по-перше, судова практика показує значну кількість відмов у притягненні до відповідальності або затягування розгляду, частково через маніпуляції процесуальними процедурами або недостатню судову підготовку в частині антикорупційної тематики;

– по-друге, складність у доведенні корупційних проваджень часто пов'язана з недостатньою спроможністю судів зрозуміти складні фінансові і бізнес-схеми, що деталізуються в матеріалах НАБУ та САП.

Це призводить до низького рівня конверсії розслідувань у реальні судові вироки і послаблює довіру до системи правосуддя.

Політичні впливи час від часу загрожують незалежності антикорупційних органів і це є наступним фактором. У 2025 році парламент спробував тимчасово обмежити автономію НАБУ і САП, що викликало широкий суспільний та міжнародний спротив, оскільки це могло підірвати незалежність розслідувань і маніпулювати результатами. Політична нестабільність створює ризики упередженого впливу на хід розслідувань, що, у свою чергу, впливає на якість документування та доказової бази.

Також важливим фактором, який підбиває підсумок важкої і професійної роботи слідчих, прокурорів, суддів та інших є формалізація ефектів для держави через управління конфіскованим майном. Агентство з розпорядження та менеджменту активів (АРМА) відіграє критичну роль після вироку – управління конфіскованим майном та його подальша реалізація має бути максимально ефективною. Незважаючи на важливість АРМА в поверненні активів державі, існують виклики щодо інтеграції інформації між слідчими органами та агентством, що може ускладнити чітку прив'язку активів до справи. Також відсутність єдиного стандарту передачі матеріалів і даних інколи ускладнює повний контроль за незаконними активами після судового вироку. Це впливає на завершення повного процесу боротьби з корупцією, оскільки після суду майно не завжди ефективно повертається державі.

Подолання цих проблем вимагає узгодження повноважень, посилення координаційних механізмів, судової реформи та гарантій незалежності інституцій для забезпечення якісного формування, розслідування і доведення справ про корупційні правопорушення до реальних результатів.

Загалом координація та взаємодія державних органів виступає ключовим чинником досягнення стратегічних результатів у сфері боротьби з корупцією. Саме від їх якості залежить здатність України забезпечити незворотність реформ, виконати вимоги Європейського Союзу та досягти реального зміцнення верховенства права.

Список використаних джерел

1. Програма діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 12 червня 2020 року № 471. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/471-2020-%D0%BF#Text>
2. Голова НАСР та керівництво EUACI окреслюють виклики для антикорупційної інфраструктури найближчим часом. (2024). НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/en/nacr-head-and-euaci-leadership-outline-challenges-for-anti-corruption-infrastructure-in-the-near-future/> (дата звернення : 26.01.2026)

Олена БУЛГАКОВА,

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та публічного управління Навчально-наукового інституту права та соціального менеджменту Донецького державного університету внутрішніх справ

Olena BULHAKOVA,

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Economics and Public Administration, Educational and Scientific Institute of Law and Social Management, Donetsk State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-0893-3732>

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ЕКОСИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

INTEGRITY AS AN ECOSYSTEM OF EFFECTIVE PUBLIC GOVERNANCE

Ukrainian public administration institutions, which are at the stage of reform or active formation, are forced to ensure high efficiency of their activities, since this is not just a matter of finding more effective management tools and mechanisms, but a matter of ensuring the viability of the entire country, as an integral component of the existence of a pan-European security space. Building an ecosystem of integrity in the public space of a modern democratic society takes on the character of a strategic investment project to ensure the state's ability to respond to the complex challenges of modernity and ensure a decent standard of living for citizens.

Keywords: *integrity, institutional stability, public governance mechanism, management efficiency.*

Публічне управління в практиці української дійсності стикається з викликами, які є і системними для внутрішнього суспільства країни і критеріальними в загальноєвропейській системі колективної безпеки. Потрібно констатувати, що інститути українського публічного управління, які знаходяться на стадії реформування або активного формування, вимушені забезпечувати високу ефективність своєї діяльності, оскільки це питання не просто пошуку більш ефективних інструментів і механізмів управління, а питання забезпечення життєстійкості всієї країни, як невід'ємної складової існування загальноєвропейського безпекового простору.

За умов складних викликів воєнного стану найбільшої актуальності ефективність публічного управління в секторі безпеки і оборони набуває критичного значення, і саме тому воно має трансформуватися з ієрархічного адміністрування у високотехнологічну систему управління ресурсами, де кожен управлінський акт є прозорим, внормованим та орієнтованим на стратегічний загально суспільний результат – виживання та розвиток національної держави.

З такої точки зору, доброчесність у сфері оборони переходить з категоріальної етичної характеристики окремого публічного службовця в реальний механізм забезпечення життєздатності як окремого органу державної влади, так і системи державного управління в цілому.[1] У світі, де ресурси обмежені, а загрози екзистенційні, корупція та хаос є «вірусами», що ведуть до системної відмови сталих інструментів та механізмів публічного управління. Саме тому в публічному управлінні, як сфері концентрації публічного інтересу, потрібно сприймати доброчесність не як сукупність обмежень, заборон і покарань окремих публічних службовців, а розглядати її як ефективний механізм, здатний забезпечити динамічну управлінську екосистему, що забезпечує стійкість та керованість макросистеми.

Відповідно, екосистема доброчесності дозволяє сформувати середовище, де кожен її елемент (людина, процес, технологія) здатен взаємодіяти так, що ефективна поведінка є найпростішим, найефективнішим одночасно з цим логічним, прогнозованим та контрольованим способом досягнення мети діяльності. [2] В такій системі зловживання, які автоматично ідентифікується та відторгаються, оскільки стають усвідомленою загрозою індивідуального та колективного виживання та безпеки.

Стратегічними векторами запровадження концепції доброчесності в сферу публічного управління як механізму забезпечення ефективності та стійкості інституцій публічного врядування можна визначити такі [3]:

Перехід від «Процесу» до «Результату через Протокол». В існуючій моделі управління часто фокусується на дотриманні формальностей, нова концепція передбачає розглядати встановленість процесів через створення жорстких, але зрозумілих моделей та алгоритмів для кожного управлінського кроку (від закупівель до кадрових рішень).

Доброчесність як критерій професійності (KPI). В публічному управлінні доброчесність публічного службовця не повинна бути суто моральним вибором, вона повинна стати кваліфікаційною вимогою, яка вимірюється як «Недоброчесність = Професійна непридатність». Діяльність публічного службовця, який не здатен усвідомлювати ризики недоброчесної, а отже невідповідної, діяльності руйнує керованість всієї системи публічного управління і знижує здатність суспільства до виживання в цілому.

Інституційна стійкість (Resilience-based Management). Публічне управління має будуватися так, щоб вихід з ладу одного елемента через корупцію чи ворожий вплив не зупиняв і не руйнував усю систему. В цьому контексті доцільно забезпечити децентралізацію відповідальності через наділення комплаєнс-офіцерів в структурі органу публічної влади повноваженнями блокувати ризиковані рішення.

Таким чином, перехід від розуміння доброчесності як індивідуальної риси службовця до її сприйняття як цілісної екосистеми та ефективного механізму в публічному управлінні є фундаментальною умовою трансформації сучасного публічного врядування. Розгляд доброчесності саме через призму «екосистеми» дозволяє вийти за межі суто каральних або контролюючих заходів, зосереджуючись на створенні середовища, де етична поведінка є природною та найбільш раціональною моделлю взаємодії. Розбудова екосистеми доброчесності в публічному просторі сучасного демократичного суспільства є не просто етичною вимогою, а набуває характеру стратегічного інвестиційного проекту забезпечення спроможності держави відповідати на складні виклики сучасності та забезпечувати гідний рівень життя своїх громадян.

Список використаних джерел

1. Кириленко П. О. Доброчесність в публічному управлінні: від ідеалу до інструменту запобігання корупції. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(74/75). Львів: НЛТУ України, 2023. С. 31–35. <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s5.pdf>
2. OECD (2023). Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD Legal Instruments. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
3. Alain, Hoekstra, & Muel, Kaptein. (2021). The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework, Public Integrity, 23(2), 129-141. <http://doi.org/10.1080/10999922.2020.1776077>

Марія ВІНІЧУК,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Mariia VINICHUK,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

<https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ОСНОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

INTEGRITY AS THE FOUNDATION OF INSTITUTIONAL RESILIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF ENSURING UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY UNDER MARTIAL LAW AND EUROPEAN INTEGRATION

In the current crisis conditions of Ukraine's functioning as an independent and democratic state that is at war, ensuring the stability of public authorities has become an extremely important and complex task. Military threats and risks, strategic uncertainty, and macroeconomic instability disrupt established governance mechanisms and may hinder the effective protection of the country's national interests. Against this background, challenges related to the weakening of Ukraine's capacity to ensure an adequate level of economic security are intensifying, along with increasing risks of improper or unethical performance of official duties by public officials. Therefore, the need to ensure integrity in public administration, strengthen the effectiveness of anti-corruption mechanisms, and uphold ethical standards in public service comes to the forefront.

Keywords: *integrity, anti-corruption, public administration, state economic security.*

Збройна агресія російської федерації по відношенню до України обумовила необхідність запровадження в країні спеціального правового режиму воєнного стану, що істотно вплинуло на функціонування механізмів публічного управління, спричинило структурну трансформацію економіки та виникнення вагомих дестабілізуючих чинників, які перешкоджають системі публічного управління забезпечувати стабільність, адаптивність та результативність державної політики. За таких умов забезпечення інституційної стійкості публічного управління залежить від рівня доброчесності органів державної влади різних рівнів, що визначає рівень довіри суспільства, ефективність прийняття управлінських рішень та інвестиційну привабливість країни. Стає очевидним, що реалізація євроінтеграційного курсу України в умовах сьогодення потребує дотримання доброчесності як етичного імперативу та критерію відповідності демократичним стандартам врядування, адже, доброчесність в публічному управлінні розглядається як сукупність законодавчих норм, морально-етичних принципів та організаційних механізмів, які забезпечують законність, прозорість, підзвітність та неупередженість діяльності органів влади. При цьому, інституційна стійкість публічного управління у нашому розумінні [1] характеризується здатністю системи публічного управління зберігати функціональність та досягати стратегічних цілей в кризових умовах. Безумовно, в умовах війни інституційна стійкість публічного управління проявляється через збереження безперервності управлінських процесів та мінімізацію корупційних ризиків у сфері безпеки, оборони, гуманітарної допомоги та відбудови. Однак, варто констатувати, що на сучасному етапі в Україні істотно загострилися корупційні ризики та спостерігаються гучні корупційні скандали, пов'язані із зазначеними сферами, що обумовлює необхідність перегляду антикорупційних механізмів та посилення антикорупційної політики [2].

Якщо проаналізувати емпіричні показники ефективності державного управління в Україні у порівнянні із країнами Європейського Союзу (рис. 1) за показниками підзвітності та реалізації права голосу, ефективності діяльності уряду, політичної стабільності, якості законодавства, верховенства права та контролю корупції, то можна помітити, що позиції України в даному аспекті є надзвичайно

низькими, що обумовлено не лише чинниками війни, а й суспільно-політичною та соціально-економічною нестабільністю.

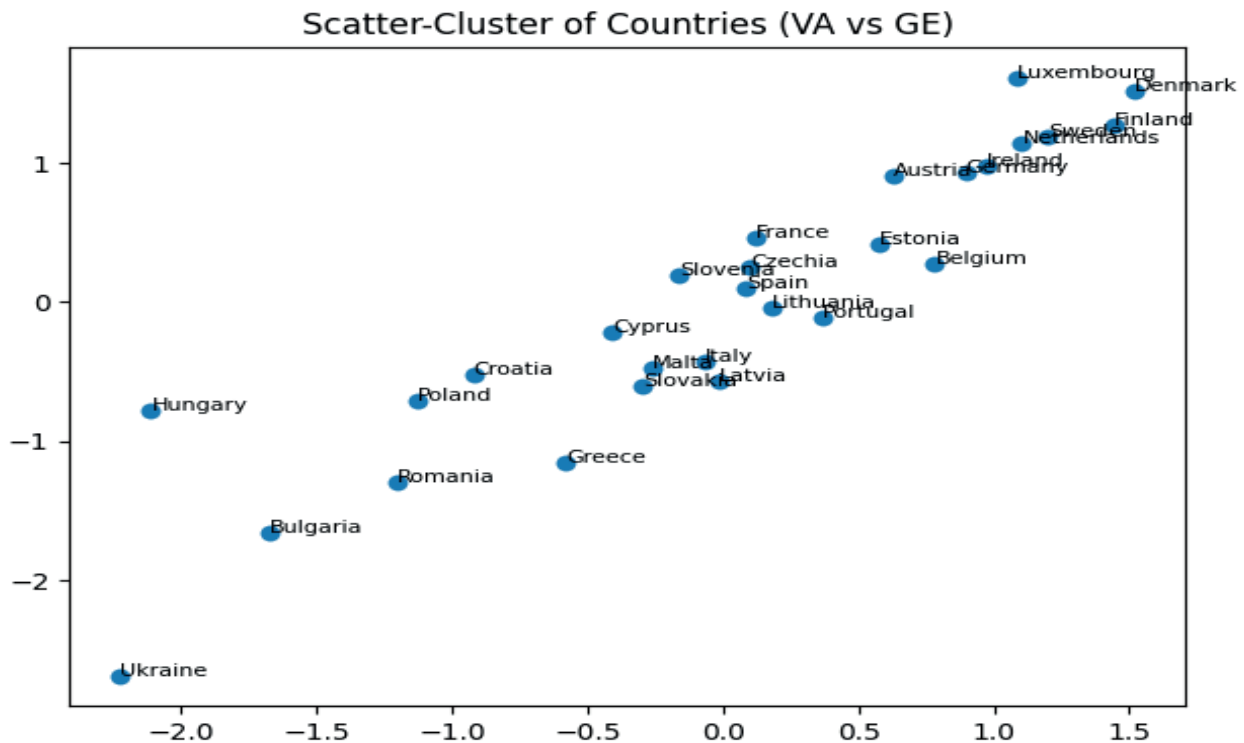


Рис. 1. Позиції України щодо ефективності публічного управління в Україні у порівнянні із країнами Європейського Союзу у 2022–2024 рр.

Розраховано за даними: [3].

Стає очевидним, що захищеність національних інтересів в державному секторі в умовах війни істотно послабилася, внаслідок чого й рівень економічної безпеки держави знизився, адже проведені дослідження доводять негативний вплив численних ризиків і загроз, який призвів до нераціональності використання бюджетних ресурсів, особливо у сфері безпеки та оборони, до непрозорості публічних закупівель та використання міжнародної допомоги, зниження інвестиційної привабливості країни та рівня довіри міжнародних партнерів. Тому, створення інституційних гарантій доброчесності є особливо важливим, адже сприятиме підвищенню спроможності України протидіяти загрозам та корупційним ризикам.

Таким чином, проведені дослідження дають підстави стверджувати, що доброчесність виступає домінуючою передумовою забезпечення інституційної стійкості публічного управління, а також чинником зміцнення економічної безпеки держави, адже вона формує довіру до органів державної влади, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє підвищенню іміджу країни на міжнародній арені, а також виступає інтегральним критерієм відповідності європейським стандартам управління.

Список використаних джерел

1. Blikhar M., Lukianova H., Skochylas-Pavliv O., Vinichuk M. Institutional Stability of Public Administration: The Economic and Legal Dimension. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 2. P. 178–184. URL: DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178>.
2. Blikhar V., Syrovackyi V., Vinichuk M., Kashchuk M. Institutional and Legal Basis of Counteracting Corruption: Experience of the European Union and Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2 (43). P. 365–372. URL: DOI: [10.55643/fcaptp.2.43.2022.3757](https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3757).
3. Worldwide Governance Indicators, 2022–2024. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.

Ігор ГАРНАГА,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Ihor HARNAGA,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration of the University of Customs and Finance

Науковий керівник: **Ольга БОРИСЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА АНТИКОРУПЦІЙНУ ПОЛІТИКУ В УКРАЇНІ

INFLUENCE OF CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS ON ANTI-CORRUPTION POLICY IN UKRAINE

Corruption remains one of the key threats to Ukraine's development, weakening state institutions, democracy and the rule of law even in conditions of full-scale war. At the same time, the European integration course has strengthened the role of civil society institutions in the formation and implementation of anti-corruption policy. Civil society organizations carry out investigations, analytics, reform advocacy and public control, participate in legislative initiatives and government monitoring. CSOs act as agents of change, forming a public demand for integrity through expertise, education and digital transparency tools. The effectiveness of their interaction with the state depends on the political will of the leadership, the openness of the authorities and the readiness for accountable partnership in combating corruption and strengthening democratic governance and public trust of citizens in anti-corruption reforms.

Keywords: anti-corruption policy, state authorities, civil society institutions, interaction.

Корупція залишається однією з ключових проблем України, від подолання якої значною мірою залежить подальший соціально-економічний і політичний розвиток держави. У системі загроз, що ставлять під питання збереження державності, вона посідає провідні позиції, водночас послаблюючи державні інститути та підриваючи засади демократії. Навіть повномасштабна агресія РФ проти України не стала чинником зниження корупційної активності посадовців: зловживання владою та побудова корупційних схем тривають, що створює ризики для верховенства права й стійкості держави.

Разом із тим євроінтеграційний курс України зумовив зростання ролі інститутів громадянського суспільства як повноправного суб'єкта формування та реалізації антикорупційної політики, орієнтованої на зміцнення правової держави та розвиток демократичного ладу.

Сьогодні в Україні функціонує низка громадських організацій, що активно долучені до розбудови громадянського суспільства та протидії корупції. Серед них можна назвати українське представництво міжнародної мережі «Transparency International Україна», «Центр протидії корупції», «Independent Anti-Corruption Commission», ГО «Sprotyv», ГО «Стоп корупції», які здійснюють громадські розслідування, висвітлюють факти зловживань і здійснюють аналітичну та правозахисну діяльність. Окремі громадські об'єднання, для яких антикорупційна діяльність є складовою ширшої правозахисної чи демократичної роботи, регулярно беруть участь у спільних проєктах, кампаніях, петиціях і моніторингових ініціативах. Частина організацій фокусується на журналістських розслідуваннях корупційних схем (як-от ГО «Стоп корупції»), інші – на структурних реформах і законодавчій адвокації (наприклад, «Центр протидії корупції»). Окремий напрям становить діяльність організацій, що працюють у секторі оборони та безпеки, де ризики корупції особливо критичні в умовах війни [1; 3; 4]. У межах найбільшої коаліції громадських ініціатив «Реанімаційний Пакет Реформ» функціонує група «Антикорупційна реформа». Вона об'єднує експертів громадянського суспільства для аналізу політики, підготовки законодавчих пропозицій, експертних висновків і комунікації з органами влади. Представники групи долучаються до робочих груп при державних інституціях, переговорів щодо євроінтеграції, розроблення дорожніх карт реформ, а також можуть входити до конкурсних комісій з відбору керівників антикорупційних органів [2]. Антикорупційна політика залишається центральним напрямом реформ публічного управління та розвитку

демократичних інституцій. Корупція підриває ефективність державних структур, знижує суспільну довіру, стримує економічне зростання й ускладнює європейську інтеграцію. У цих умовах інститути громадянського суспільства виступають ключовими агентами суспільного контролю, експертної оцінки та громадської мобілізації.

Інститути громадянського суспільства (ІГС) – це створені громадянами організації й ініціативи, покликані захищати права і свободи, представляти інтереси соціальних груп та реалізовувати суспільно значущі завдання поза державним сектором. До них належать громадські та неурядові організації, асоціації, експертні спільноти, незалежні медіа та активістські рухи. Вони сприяють демократичним процесам через розвиток політичної участі, формування громадської думки та контроль влади. У сфері антикорупційної політики ІГС виконують функцію агентів змін: формують суспільний запит на доброчесність, здійснюють моніторинг влади, ініціюють нормативні зміни та вдосконалення антикорупційних механізмів.

Їхня діяльність реалізується через низку інструментів, таких як громадський контроль (системний нагляд за діяльністю органів влади, включно з моніторингом закупівель, бюджетів, кадрових призначень і держпрограм); громадську експертизу та аналітику (оцінювання законопроектів і політик із виявленням корупційних ризиків); слухання, петиції, адвокацію (механізми прямої участі громадян у політичному процесі); інформаційно-просвітницьку діяльність (кампанії та освітні ініціативи, що формують антикорупційну культуру); моніторинг і цифровізацію (використання відкритих даних і платформ прозорості); юридичну допомогу потерпілим (правовий супровід жертв корупційних правопорушень). На сучасному етапі ІГС представлені впливовими експертними лідерами, однак медіа недостатньо висвітлюють їхні результати. Популяризація успішних кейсів могла б підвищити суспільну довіру та розширити співпрацю з державою.

Ефективна багатовекторна взаємодія ІГС з органами державної влади в реалізації антикорупційної політики потребує політичної волі керівництва держави, оскільки саме політичне керівництво визначає межі відкритості системи влади, характер інституційної взаємодії та готовність до підзвітності. Також воля керівництва формує управлінську культуру через залучення до діалогу, сприйняття конструктивної критики, залучення до громадської експертизи, тобто ставлення до ІГС як до партнера, а не опонента.

Список використаних джерел

1. Незалежна антикорупційна комісія. URL: <https://nako.org.ua/en/about> (дата звернення : 26.01.2026)
2. Реанімаційний пакет реформ. URL: <https://rpr.org.ua/groups-rpr/01antykoruptsijna-reforma/> (дата звернення: 26.01.2026)
3. Центр протидії корупції. URL: <https://antac.org.ua/> (дата звернення: 26.01.2026)
4. STOP корупції URL: <https://stopcor.ngo/> (дата звернення: 26.01.2026)

Євген ГРАНИК,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Yevhen HRANYK,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0007-8039-1708>

Науковий керівник: **Ірина КВЕЛІАШВІЛІ**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

INSTITUTIONALIZATION OF INTEGRITY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: EUROPEAN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

The thesis examines the institutionalization of integrity in Ukraine's public service amidst European integration and martial law. It notes that approximating EU standards requires a strategic transformation of administrative culture, establishing integrity as the foundation of public trust. The study emphasizes that traditional administrative controls are insufficient; thus, formalizing ethical norms through effective codes and continuous training is essential. The author highlights digitalization as a powerful tool for ensuring transparency and minimizing corruption risks. The conclusion asserts that effective public administration depends on the synergy of three components: harmonized legislation, technological transparency, and the high moral consciousness of civil servants.

Keywords: integrity, public service, European integration, professional ethics, anti-corruption policy.

Євроінтеграційний курс України та умови воєнного стану вимагають докорінної трансформації системи публічного управління. За цих підстав основним завданням стає не лише адаптація законодавства до *acquis communautaire*, але й потребує докорінних змін управлінська культура. Як зазначає О. І. Керекеша, наближення до стандартів ЄС вимагає переосмислення підзвітності та прозорості державної влади, оскільки євроінтеграція – це не технічна операція, а стратегічна трансформація політичної культури [1, с. 35]. В основу цієї культури покладається принцип доброчесності.

Світовий досвід реформування публічного сектору, зокрема впровадження концепцій «Нового публічного менеджменту» (New Public Management) та «Належного врядування» (Good Governance), демонструє перехід від бюрократичного адміністрування до служіння громадянам. Г. П. Кухарева наголошує, що концепція Good Governance базується на залученні громадянського суспільства, верховенстві права та прозорості прийняття рішень [2, с. 107]. У цій парадигмі доброчесність виступає не просто як вимога закону, а як необхідна умова довіри до інститутів влади.

В українському законодавстві, зокрема в Законі України «Про державну службу», доброчесність визначено як спрямованість дій на захист публічних інтересів та відмову від превалювання приватного інтересу. Як слушно зауважує Н. Г. Сорокіна, доброчесність не може обмежуватися лише нормативними приписами. Вона є морально-етичним складником діяльності публічного службовця, що включає почуття особистої гідності та професійної честі [3, с. 40]. Чим вище розвинуте це почуття, тим значущою є соціальна цінність службовця для суспільства.

Традиційні підходи до забезпечення доброчесності, що базуються виключно на адміністративному контролі та етичних кодексах державних службовців, демонструють недостатню ефективність в умовах високих корупційних ризиків. Саме людський фактор залишається найбільш вразливою ланкою в системі прийняття управлінських рішень.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення ризику порушення доброчесності зростають. Н. Г. Сорокіна та Т. М. Тарасенко підкреслюють, що війна є стрес-тестом для інституційної спроможності держави, який актуалізує потребу в чітких етичних орієнтирах [4, с. 74]. Водночас, потужним інструментом забезпечення прозорості стає цифровізація. Впровадження електронних

сервісів (наприклад, екосистема «Дія», відкриті реєстри) створює безпрецедентний рівень доступності послуг, що мінімізує корупційні ризики «побутового» рівня [1, с. 38]. Однак цифрові інструменти мають бути підкріплені дієвими механізмами контролю та невідворотністю відповідальності.

Актуальним постає питання формалізації етичних норм. Саме тому інституалізація доброчесності має відбуватися через:

Впровадження реальних, а не декларативних кодексів етики з чіткими алгоритмами дій у ситуаціях етичних дилем.

Постійне навчання публічних службовців з питань доброчесності та запобігання конфлікту інтересів.

Розвиток інституту викривачів та захист осіб, що повідомляють про корупцію.

Підсумовуючи зазначене вище, можливо стверджувати, що рівень доброчесності є дієвим елементом системи виміру ефективності публічного управління за рахунок синергії трьох компонентів: чіткого законодавчого регулювання (гармонізованого з нормами ЄС), технологічної прозорості (цифровізація) та високого рівня морально-етичної свідомості публічних службовців.

Список використаних джерел

1. Керекеша О. І. Механізми розвитку політичних інститутів України в контексті євроінтеграції: ключові тенденції та виклики. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75). № 4. С. 35–40.
2. Кухарева Г. П. Впровадження світової теорії та практики при реформуванні публічного управління України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 106–111.
3. Сорокіна Н. Г. Доброчесність як необхідний морально-етичний складник діяльності публічного службовця. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2017. Червень. С. 39–45.
4. Сорокіна Н. Г., Тарасенко Т. М. Актуалізація принципу доброчесності на публічній службі в умовах сучасних викликів і загроз. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 71–77.

Людмила ІВАШОВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Lyudmila IVASHOVA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ У МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ ТА ЄС: ВИСВІТЛЕННЯ В МОДУЛІ ЖАНА МОНЕ ПРОГРАМИ ЕРАЗМУС+

EXPERIENCE OF IMPLEMENTING ANTI-CORRUPTION MEASURES IN THE CUSTOMS AUTHORITIES OF UKRAINE AND THE EU: DISCLOSURE IN THE JEAN MONT MODULE OF THE ERASMUS+ PROGRAM

The paper analyzes the implementation of anti-corruption measures in Ukrainian customs during 2025 in comparison with EU standards. It highlights Ukraine's transition to rigorous integrity monitoring, including polygraph testing, lifestyle verification, and updated whistleblowing protocols. These control-oriented measures are contrasted with the EU's automation-driven preventive model. The study presents key 2025 results, including the resolution of over 1,150 conflicts of interest and the initiation of the «Mobile Anti-Corruption Center» project. The findings confirm Ukraine's strategic alignment with European integrity standards, aiming to shift from punitive tools to digital prevention mechanisms.

Keywords: *anti-corruption policy, integrity, customs authorities, anti-corruption infrastructure, conflict of interest, lifestyle monitoring, European standards.*

У контексті набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС та виконання вимог переговорного розділу 29 «Митний союз», питання доброчесності та боротьби з корупцією набувають критичного значення. Це відображається не лише в інституційних змінах, а й в освітньому процесі. Актуальність тематики підтверджується реалізацією у 2023–2026 роках грантової програми ERASMUS+ (Модуль Жан Моне) «Досвід ЄС у сфері митної безпеки та протидії корупції в Україні» на базі Університету митної справи та фінансів. Програма містить окремий підмодуль «Досвід європейських країн у подоланні корупції в державних органах валютного регулювання та в митних органах», в межах якого означено дев'ять тематичних напрямів за якими підіймаються актуальні питання протидії корупції та забезпечення доброчесності в митних органах України та країн ЄС. Дана тематика є актуальною й цікавою для молоді, адже як зазначає фронтмен гурту Nirvana Курт Кобейн: «The duty of youth is to challenge corruption (Обов'язок молоді – кинути виклик корупції)».

Варто зазначити, що саме молодь, у тому числі й випускники Університету митної справи та фінансів, сьогодні активно поповнює склад Державної митної служби України (далі – Держмитслужба) й певною мірою впливає на позитивні зміни в роботі цієї інституції. Так, 2025 рік став роком системних трансформацій для Держмитслужби, що ознаменований впровадженням нових інструментів контролю за європейськими стандартами, та посиленням інституційної спроможності уповноважених підрозділів.

Аналіз реалізації антикорупційної політики в митних органах України за результатами 2025 року показав, що діяльність Управління з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби фокусувалася на трьох ключових напрямках: нормативне забезпечення, жорсткий моніторинг доброчесності та розвиток культури викривання [1]. На нормативному рівні було повністю оновлено базу внутрішнього контролю: розроблено нові порядки роботи з викривачами (Накази Держмитслужби № 252 та № 462); оновлено Методологію аналізу корупційних ризиків (Наказ Держмитслужби № 555) [2, 3] та узгоджено зміни до Кодексу етичної поведінки посадових осіб митних органів відповідно до загальнодержавних вимог НАДС.

Результати роботи уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби у цифрах та фактах наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Ключові показники результативності антикорупційних заходів Держмитслужби у 2025 році

Напрямок діяльності	Зміст заходів та кількісні показники
<i>Фінансовий контроль та декларування</i>	- Подано декларацій доброчесності: ~1800 посадових осіб. - Виявлено фактів неподання/несвочасного подання декларацій: 107 повідомлень направлено до НАЗК. - Притягнуто до адмінвідповідальності: 4 особи. - Внесено до Реєстру корупціонерів: 3 особи (1 за декларування, 2 за етичні порушення)
<i>Врегулювання конфлікту інтересів</i>	- Перевірено контрагентів та договорів: 2400 контрагентів та 3390 договорів. - Врегульовано конфліктів інтересів: 1151 випадок (з них 21 рішення щодо номенклатури Голови Служби). - Запроваджено обов'язкове візування кадрових наказів уповноваженим підрозділом
<i>Робота з повідомленнями про корупцію</i>	- Опрацьовано повідомлень: 126. - Розпочато внутрішніх перевірок: 6. - Передано до правоохоронних органів: 25 матеріалів (з них 22 – спецуб'єктам протидії корупції)
<i>Міжнародна співпраця та інституційний розвиток</i>	- Проведено опитування CIPS-2025 (спільно з WCO): зафіксовано зростання довіри бізнесу. - Розпочато створення Мобільного антикорупційного центру (МАЦ). - Співпраця з EU4PFM: тренінги з моніторингу способу життя, впровадження процедур тестування на алкоголь/наркотики

Джерело: складено авторкою за матеріалами [2-3]

Практичний вимір боротьби з корупцією у 2025 році характеризувався переходом від формального декларування до реального моніторингу способу життя. На виконання Постанов КМУ № 366 та № 487 було запроваджено психофізіологічний контроль (поліграф) та систематичну перевірку доброчесності [3]. За результатами Огляду першої фази програми «WCO A-CIP 2019-2025» Всесвітньої митної організації (далі ВМО) українська митниця отримала відзнаку за впровадження комплексних антикорупційних заходів. Результати щорічного опитування Customs Integrity Perception Survey (CIPS) у 2024–2025 роках підтверджують позитивну динаміку у сприйнятті доброчесності в українській митниці. Аналітиками підкреслено незмінну рішучість Держмитслужби щодо впровадження сучасних антикорупційних підходів відповідно до найкращих міжнародних практик [4]. Дана відзнака та результати опитування підтверджують, що обраний шлях – це системний підхід до запобігання корупції та впровадження кращих міжнародних практик, що допомагає підвищувати прозорість, підзвітність та ефективність роботи митної служби, а також зміцнює довіру бізнесу, громадськості та партнерів.

Варто відзначити, що Держмитслужба активно інтегрується в міжнародну архітектуру безпеки, беручи участь у заходах ООН та скринінгових зустрічах з Єврокомісією з питань запобігання та протидії корупції. Антикорупційна модель митних адміністрацій країн Європейського Союзу базується на принципово іншій парадигмі: «Запобігання через автоматизацію та невідворотність», основи якої закладені в Арушській декларації ВМО (2003) [5] та були імplementовані в правове поле ЄС через «Митні прототипи» (Customs Blueprints, 2007) [6], які слугують практичним керівництвом (Best Practices) для побудови доброчесної митної служби в країнах ЄС. Загалом, країни ЄС фокусуються на мінімізації людського фактору на відміну від України, де акцент поки що робиться на виявленні та покаранні порушників (репресивний метод).

Основою антикорупційної стійкості митниць ЄС є:

Трирівнева система контролю. Внутрішня безпека національної митниці – Європейське управління з питань запобігання зловживанням (OLAF) – Прокуратура ЄС (EPPO).

Повна автоматизація (Paperless Customs). 99% митних декларацій в ЄС обробляються автоматично. Система управління ризиками (CRMS) централізовано визначає необхідність огляду, що унеможливорює «домовленість» на місцях.

Захист викривачів. Директива ЄС 2019/1937 забезпечує надійний захист анонімності та трудових прав викривачів, що робить повідомлення про корупцію безпечним та соціально схвалюваним вчинком.

Порівняння підходів України та країн ЄС дозволяє виявити як спільні риси, так і відмінності заходів протидії корупції в митних органах (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльний аналіз здійснення антикорупційних заходів в митних органах України та в країнах ЄС

Критерій порівняння	Україна (поточний стан 2025 р.)	Країни Європейського Союзу (стандарт)
<i>Основний фокус діяльності</i>	<i>Очищення системи.</i> Акцент на виявленні недобросовісних кадрів, перевірках, поліграфі та моніторингу способу життя	<i>Превенція ризиків.</i> Акцент на зміні бізнес-процесів, цифровізації та усуненні можливостей для корупції
<i>Роль людського фактору</i>	<i>Висока дискреція.</i> Інспектор часто має повноваження самостійно приймати рішення, що створює корупційні ризики	<i>Мінімізована.</i> Рішення про контроль приймає алгоритм (AI/Risk Management System). Діє принцип «Чотирьох очей»
<i>Інструменти контролю персоналу</i>	Психофізіологічне опитування (поліграф); Перевірка декларацій; Дисциплінарні провадження	Ротація кадрів (кожні 2–3 роки); Випадкові аудити (random checks); Провокації хабаря (integrity tests) в рамках закону
<i>Інститут викривачів</i>	<i>Розвивається.</i> Акцент на матеріальному заохоченні (10% від суми) та формалізації каналів повідомлень	<i>Розвинений.</i> Акцент на гарантіях безпеки, анонімності та корпоративній культурі «нульової толерантності»
<i>Міжнародна взаємодія</i>	Отримувач технічної допомоги та експертизи (EU4PFM, WCO)	Учасник єдиної системи обміну інформацією та спільних розслідувань (OLAF, Europol)

Джерело: складено авторкою за даними [3-6]

Паралельно Держмитслужба реалізує комунікаційну кампанію «Не пропонуйте – ми не беремо», яка формує культуру нульової толерантності та нагадує про двосторонню відповідальність за корупцію [7].

Ключовий меседж цієї кампанії – корупція має правові наслідки і відповідальність перед законом несуть усі сторони: як ті, хто пропонує неправомірну вигоду, так і ті, хто її приймає. Такий формат комунікації використовується в європейській практиці як інструмент формування культури доброчесності та прозорих відносин між державними органами, бізнесом і громадянами [7].

Загалом, досвід 2025 року засвідчує, що Україна зробила потужний ривок у розбудові антикорупційної інфраструктури митних органів. Статистика виявлених порушень та врегульованих конфліктів інтересів демонструє дієвість нових механізмів. Водночас, стратегічним завданням на шляху до ЄС є перехід від тактики «полювання на корупціонерів» до стратегії «побудови доброчесного середовища». Це вимагає подальшої автоматизації процесів, запуску Мобільного антикорупційного центру (МАЦ) як інноваційного інструменту та поглиблення співпраці з європейськими інституціями (OLAF, EPPO) для спільних транскордонних розслідувань.

Список використаних джерел

1. Інформація та результати роботи підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції Держмитслужби у січні-грудні 2025 року // Державна митна служби України. Запобігання корупції: веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/zapobigannia-proiavam-koruptsiyi-1>
2. Звіт про виконання у II півріччі 2025 року Антикорупційної програми Державної митної служби України на 2023-2025 роки // Державна митна служби України. Запобігання корупції: веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/zapobigannia-proiavam-koruptsiyi-1>
3. Оцінка діяльності Держмитслужби. Державна митна служби України: веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/otsinka-diialnosti>
4. Держмитслужба отримала відзнаку за впровадження вдалих практик доброчесності // Державна митна служби України: веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/news/zapobigannia-koruptsiyi-102/post/derzhmitsluzhba-otrimala-vidznaku-za-vprovadzhennia-vdalikh-praktik-dobrochesnosti-2563>
5. The Revised Arusha Declaration regarding Good Governance and Integrity in Customs. *World Customs Organization*. Brussels, 2003. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/about-us/legal-instruments/declarations/revised_arusha_declaration_en.pdf
6. Customs Blueprints: Pathways to modern customs. *European Commission, Taxation and Customs Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. 92 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3394155c-a1b4-11e5-b528-01aa75ed71a1>
7. Корупція має наслідки: Держмитслужба розширює інформаційну кампанію «Не пропонуйте – ми не беремо» // Державна митна служби України: веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/news/zapobigannia-koruptsiyi-102/post/koruptsiia-maie-naslidki-derzhmitsluzhba-rozshiriue-informatsiinu-kampaniiu-ne-proponuite-mi-ne-beremo-2628>

УДК 351:004.8:347.952

Олександр ІОФФЕ,

аспірант кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandr IOFFE,

Taras Shevchenko National University of Kyiv: Kyiv, UA Postgraduate student (Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Department of Parliamentarism),

<https://orcid.org/0009-0003-9032-4331>

Науковий керівник: **Надія МАКСИМЕНЦЕВА**, доктор юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЕТИКА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

DIGITAL TRANSFORMATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ETHICS IN PUBLIC ADMINISTRATION AS FACTORS OF IMPROVING THE CAPACITY FOR ENFORCEMENT OF COURT DECISIONS UNDER EU INTEGRATION AND MARTIAL LAW

The paper examines the impact of digital transformation and artificial intelligence on the institutional capacity of public administration in Ukraine to enforce court decisions under martial law and EU integration. It is argued that effective enforcement depends not only on legal regulation but also on data governance, digital infrastructure and professional competencies of public officials. Artificial intelligence is considered as a decision-support tool rather than a substitute for human responsibility. Special attention is paid to ethical issues, including transparency, data protection and the «human-in-the-loop» principle. The study emphasizes the need to modernize educational programs in public administration to develop strategic thinking and project management skills required for sustainable digital reforms.

Keywords: public administration, enforcement of court decisions, artificial intelligence, digital transformation, ethics.

Сучасна парадигма розвитку публічного управління в Україні визначається багатовекторністю та зумовлена необхідністю забезпечення стійкості держави в умовах воєнного стану, інтенсивною цифровою трансформацією та виконанням вимог щодо вступу до Європейського Союзу. У всій сукупності реформ виконання судових рішень виступає не просто як фінальна стадія правосуддя, а як лакмусовий папірець реальної спроможності державного апарату. Згідно зі статтею 129-1 Конституції України, судові рішення є обов'язковими до виконання, проте в умовах обмежених ресурсів та безпекових ризиків досягнення цього стандарту потребує принципово нових управлінських підходів [1].

Ефективність виконання судових рішень традиційно розглядається крізь призму процесуального права. Проте сьогодні очевидно, що низький відсоток реального виконання рішень часто зумовлений бюрократичними перепонами, «розривами» у міжвідомчій комунікації та відсутністю оперативної аналітики. Цифрова трансформація публічного сектору покликана усунути ці дефекти.

Законодавче підґрунтя, зокрема закони про електронні довірчі послуги та електронний документообіг, створило фундамент для переходу до безпаперового обміну документами [2, 4]. У сфері примусового виконання це втілюється через розвиток Автоматизованої системи виконавчого провадження (АСВП), яка дозволяє автоматизувати арешт коштів на рахунках боржників та інтегруватися з іншими державними реєстрами [5], а також безпосередньо передачею заявок на реалізацію арештованого майна з використанням електронно-довірчих послуг. Це значно скорочує часові витрати та мінімізує корупційні ризики, виключаючи «людський фактор» там, де алгоритм діє точніше та фіксується кожен крок.

Повномасштабна агресія змусила органи публічної влади перейти до режиму надзвичайного управління. Втрата доступу до архівів на окупованих територіях та фізичне руйнування інфраструктури підтвердили безальтернативність хмарних рішень та децентралізованих баз даних. Водночас

статус кандидата в члени ЄС вимагає від України гармонізації стандартів публічного управління з принципами Sigma та стандартами e-Governance.

Важливим стало усвідомлення, що цифровізація управлінських процесів в умовах війни – це не лише зручність, а й чинник національної безпеки. Спроможність системи оперативно виконувати рішення щодо стягнення збитків або захисту прав внутрішньо переміщених осіб безпосередньо впливає на рівень соціальної напруги та довіру до інституцій. Проте сьогодні спостерігається стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, який уже демонструє результативність не тільки у вирішенні бізнес-завдань а й у пришвидшенні виконання функцій у публічному секторі з мінімізацією впливу людського фактору.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у сферу публічного управління є логічним кроком у реалізації Концепції розвитку ШІ в Україні [6]. Однак специфіка виконання судових рішень вимагає вкрай обережного підходу. Ми розглядаємо ШІ не як заміну державному або приватному виконавцю, а як інтелектуального асистента, здатного:

- Аналізувати великі масиви даних (Big Data) для пошуку активів боржників;
- Прогнозувати ймовірність успішного виконання провадження на основі ретроспективного аналізу;
- Оптимізувати розподіл навантаження між працівниками органів ДВС;
- Перевіряти повноту необхідних даних, та готувати на їх основі проекти необхідних документів.

Але першочерговим тут є етичний аспект. Спираючись на європейський досвід (зокрема на положення EU AI Act), Україна має дотримуватися принципу «Human-in-the-loop» (людина в контурі управління)[8]. Будь-яке автоматизоване рішення, що впливає на права та свободи людини (наприклад, обмеження у праві виїзду за кордон), повинно проходити верифікацію посадовою особою. Відкритість алгоритмів та захист персональних даних є базисом, без якого автоматизація перетвориться на інструмент цифрового авторитаризму [3, 7].

Проте будь-яка цифрова трансформація неможлива без «цифрової грамотності» самих управлінців. Тому потрібно не тільки навчати діючих публічних управлінців, а і намагатись оновлювати освітні програми. Таке оновлення освітніх програм має включати не лише навички користування софтом, а й розуміння етики даних та основ проєктного менеджменту. Науково-педагогічні працівники повинні стати провідниками цих інновацій, формуючи в майбутніх службовців стратегічне мислення, орієнтоване на результат, а не на процес.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що підвищення спроможності виконання судових рішень лежить у площині синергії технологій та етики. Цифровізація забезпечує швидкість, а ШІ – глибину аналізу, проте лише дотримання етичних стандартів та європейських демократичних цінностей гарантує справедливість результату. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці конкретних алгоритмів взаємодії між АСВП та системами ШІ з урахуванням безпекових обмежень воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін.).
2. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 №2155-VIII.
3. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 №2297-VI.
4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV.
5. Про виконавче провадження: Закон України від 02.06.2016 № 1404-VIII.
6. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р.
7. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР.
8. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). COM/2021/206 final.

УДК 351.713:343.352

Ірина КВЕЛІАШВІЛІ,

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Iryna KVELIASHVILI,

Doctor of Science in Public Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-8891-7432>

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА В МИТНИХ ОРГАНАХ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

ANTI-CORRUPTION POLICY IN CUSTOMS AUTHORITIES: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

The content and directions of implementing anti-corruption policy in customs authorities of countries around the world are disclosed based on the provisions of the Revised Arusha Declaration and the World Customs Organization (WCO) Program on Combating Corruption and Promoting Integrity. The key tools for combating corruption are characterized: modernization and digitalization of procedures, transparency and accountability, internal control and audit, ensuring personnel integrity, international cooperation. The results of international WCO surveys and PwC Ukraine research on the perception of integrity in customs administrations are summarized, positive developments and problematic aspects are identified, in particular organizational imperfections, protection of whistleblowers and complexity of legislation. The importance of involving young people and developing mentoring as factors for sustainable institutional development of the customs service is emphasized.

Keywords: Anti-corruption policy, promoting integrity, customs service, capacity development, mentoring.

Антикорупційна політика є об'єктом уваги та розробки актуальних інструментів боротьби з корупцією міжнародних інститутів, регіональних асоціацій, галузевих структур, експертних організацій. Антикорупційна політика в митних органах країн світу базується на положеннях Переглянутої Арушської декларації Всесвітньої митної організації (ВМО) та Програмі ВМО по боротьбі з корупцією та сприяння доброчесності (А-СІР). Ключові напрямки антикорупційної політики включають: сприяння інституційній доброчесності, впровадження прозорих митних процедур, використання ризик-орієнтованих цифрових систем з метою мінімізації корупційних проявів, викриття корупційних схем в діяльності митних органів.

Задекларовані основні аспекти антикорупційної політики митних адміністрацій країн світу за рекомендаціями ВМО є:

Переглянута Арушська декларація та Програма А-СІР: встановлюють, що діяльність ВМО зосереджена на відданості лідерству, управлінні людськими ресурсами, прозорості, аудиті/розслідуванні та цифровізації. Програма А-СІР допомагає країнам-членам ВМО впроваджувати ці принципи шляхом цільового нарощування та управлінням потенціалом.

Модернізація та цифровізація: передбачає мінімізацію впливу людського фактору у роботі з бізнесом через впровадження цифрових систем, як інструмент усунення суттєвого ризику корупції.

Прозорість та підзвітність: передбачають впровадження чітких, зрозумілих митних процедур, кодексів етики та поведінки, заохочення до викриття неправомірних дій у роботі митних органів.

Внутрішній контроль та аудит: передбачають впровадження міжнародних стандартів митного аудиту, проведення внутрішніх розслідувань, системного моніторингу для забезпечення дотримання стандартів доброчесності.

Заходи щодо доброчесності персоналу: передбачають забезпечення доброчесності посадовими особами митних органів, прозорий конкурс на вакантні посади в митних органах, безперервне професійне навчання, належний рівень заробітної плати, за потреби тестування на поліграфі та перевірка способу життя.

Міжнародна співпраця: митні органи співпрацюють через Підкомітет з питань доброчесності ВМО для обміну дієвими практиками та досвідом, які забезпечують інтеграцію принципів доброчесності в усі навчальні програми та технічну допомогу.

Програма ВМО А-СІР є інструментом перетворення зобов'язань з доброчесності та управління в практичні, операційні реформи. Завдяки багаторічним програмам, проведенню тематичних опитувань представників митниць та бізнесу щодо сприйняття доброчесності, впровадженню систем вимірювання ефективності митної адміністрації отримали конкретні, актуальні напрями для впровадження перспективних реформ та заходів до стійких інституційних змін.

Керуючись рекомендаціями ВМО, кожною з країн-членів визначено безпосередні цілі та заходи, адаптовані до національних пріоритетів та контексту реформ в митній сфері.

Результати опитування 18 300 митних службовців з 23 країн-членів ВМО період з 2020 по 2025 рік свідчать про зростаюче покращення сприйняття доброчесності в митних адміністраціях.

Досягнення, зазначені в огляді Програми ВМО А-СІР за 2019-2025 роки, відображають вимірний прогрес: зміцнення інституційного потенціалу, реальні позитивні зміни у сприйнятті бізнесом посадовців митниці, розробка стійких механізмів моніторингу та сприяння доброчесності. [1]

У рамках програми ВМО А-СІР у вересні 2024 року компанією PwC Ukraine проведено опитування щодо сприйняття доброчесності у Державній митній службі України. Респондентами виступили представники бізнесу та митниці на західних прикордонних пунктах України та на більшості митних постів Київської митниці. [2]

Основні висновки за результатами опитування респондентів виявили позитивні і ті, що потребують подальшого удосконалення, напрями уваги у реалізації концепції доброчесності в митних органах України.

Позитивна динаміка відмічена у реалізації програм модернізації митної служби, ефективності управління, готовності митниці та бізнесу до співпраці та бачення спільних пріоритетів розвитку. Намір про подальшу роботу з митницею за принципами доброчесності виявили 89% респондентів – представників бізнесу, що формально потребує подальшого вдосконалення існуючих антикорупційних механізмів.

Проблемними результати опитування виявили незахищеність викривачів про корупційні факти, а також складність законодавства, як проблеми, що тривалий час не отримали гідного вирішення.

Організаційна та нормативна неузгодженість розглядається Л. Дорофєєвою, як виклик для подолання негативних корупційних проявів в митній сфері України, введення та дотримання моральних стандартів професійної діяльності митників. Розробка сучасних методів боротьби з корупцією, у тому числі серед працівників митниці, потребує законодавчого удосконалення та координації у впровадженні профілактичних та правових заходів. [3]

У 2025 році ВМО темою Міжнародного дня боротьби з корупцією проголошено «Об'єднання з молоддю проти корупції: формування сумлінності завтрашнього дня», як акцент залучення молоді та визнання її ролі у процесі нарощування потенціалу. Сучасна молодь має високий рівень обізнаності в цифрових процесах, розуміння суспільства щодо очікувань прозорості та підзвітності державних служб. Залучення молоді в управлінських процесах формує та зміцнює перспективу ефективного розвитку в митній сфері.

Практика залучення молоді – це первинний досвід роботи через програми стажувань, підтримка та супроводження професійного зростання молодих фахівців через розвиток інституту наставництва в митних органах, створення та налагодження комунікацій між молоддю та досвідченими фахівцями для обміну інформацією, знаннями та розробкою інноваційних рішень.

Глобальна мета стійкого нарощування потенціалу в митних адміністраціях кожної країни повинна бути чітко узгоджена з нормами чинного міжнародного та національного антикорупційного законодавства, забезпечувати недопущення факторів, що створюють передумови для вчинення корупційних правопорушень. Активне залучення молоді та розвиток інституту наставництва є своєрідним стимулом інновацій, розкриття лідерських якостей, надання стійкої підтримки молодим посадовцям, залучення їх до формування інституційного розвитку митних органів країни.

Список використаних джерел

1. WCO marks International Anti-Corruption Day 2025: Uniting with Youth Against Corruption 09 December 2025. URL: <https://www.wcoomd.org/en/media/newsroom/2025/december/wco-marks-international-anti-corruption-day-2025.aspx>
2. The First Step Towards Integrity: PwC Ukraine Conducted the CIPS Survey for Ukraine's Customs Authorities. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/tax-and-legal-alert/2025/pwc-conducted-cips-survey-ukraine-customs-authorities.html>
3. DOROFIEVA L. Anti-corruption in public service: problems of customs authorities 2022, Customs Scientific Journal CUSTOMS, № 1, p. 6-14, DOI <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2022.1.1>

УДК 343.352:341.645(477)

Віктор КОВАЛЬОВ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Victor KOVALOV,

Candidate of Sciences in Public Administration, Assistant Professor, Assistant Professor of Department of Public Service and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

ІНТЕГРАЦІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В МОТИВАЦІЮ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

INTEGRATION OF INTEGRITY INTO PUBLIC SERVICE

Reforms in Ukraine and globally require rethinking public servants' motivation beyond rational-choice incentives toward a value-based paradigm centred on public integrity. Integrity denotes adherence to ethical standards, prioritising public over private interests, and resisting corruption through an internalised mission. Public Service Motivation (PSM) links integrity to motivation, viewing officials as driven by normative and altruistic motives (policy attraction, public-interest commitment, compassion, self-sacrifice). Moral Foundations Theory explains a «logic of appropriateness» in ethical choices. OECD recommendations emphasise system, culture, and accountability, with meritocracy and ethical leadership. A multifactor approach and feedback loops enable personalised, data-informed integrity management and digital-era indicators metrics.

Keywords: public service, integrity, corruption, motivation.

Сучасні трансформації публічного управління в Україні та світі актуалізують перегляд підходів до формування мотиваційного ядра публічних службовців – від домінування інструментально-раціональних моделей (раціональний вибір, максимізація приватної вигоди) до ціннісно-орієнтованої парадигми, у центрі якої перебуває публічна доброчесність [1–2]. У межах цього зсуву доброчесність (integrity) доцільно тлумачити як послідовне узгодження поведінки зі спільними етичними цінностями й нормами, пріоритет публічного інтересу над приватним та здатність протистояти корупційним ризикам через інтерналізацію професійної місії й стандартів служіння [1–2]. Такий підхід зміщує акцент із «контролю порушень» на побудову мотиваційних механізмів, які роблять доброчесну поведінку очікуваною та відтворюваною в щоденній практиці. Ключовим теоретичним підґрунтям інтеграції доброчесності в мотивацію виступає теорія Public Service Motivation (PSM), що сформувалася як критична альтернатива редукції службовця до моделі homo economicus [3]. У класичному визначенні PSM – це сукупність переконань, цінностей та установок, що виходять за межі приватного чи вузькоорганізаційного інтересу й спонукають індивіда діяти на користь суспільства та публічних інституцій. Для пояснення механізмів «вбудовування» доброчесності в мотиваційне ядро доцільно розглядати структуру PSM крізь призму чотирьох вимірів, емпірично закріплених у вимірювальній моделі Перрі та валідованих у міжнародних порівняльних дослідженнях [4–5].

Таблиця 1. Структурні компоненти мотивації публічної служби (PSM) та їх зв'язок із доброчесністю

Вимір мотивації	Зміст та функціональне призначення	Взаємозв'язок із концептом доброчесності
Потяг до публічної політики (Attraction to Policy Making)	Інструментальний мотив, що полягає в бажанні брати участь у формуванні суспільних стратегій та відчувати власну значущість у державних процесах.	Забезпечує етичну відповідальність за наслідки політичних рішень, запобігаючи використанню владних повноважень для лобіювання вузькогрупових інтересів
Відданість публічному інтересу (Commitment to Public Interest)	Нормативно-орієнтований мотив, заснований на почутті громадянського обов'язку та необхідності виконання суспільних зобов'язань.	Є фундаментом доброчесності, оскільки формує внутрішній бар'єр проти зловживання ресурсами, що належать громаді
Співчуття (Compassion)	Афективна відданість, що виявляється у турботі про добробут інших, емпатії та бажанні захистити вразливі верстви населення.	Мотивує до справедливого та неупередженого надання публічних послуг, що є однією з ключових етичних цінностей публічної сфери
Самопожертва (Self-Sacrifice)	Готовність поступатися особистими вигодами, фінансовими перевагами чи репутаційними бонусами задля досягнення суспільно значущого результату	Дозволяє службовцю зберігати цілісність та гідність у ситуаціях складного етичного вибору, де приватна вигода суперечить професійному обов'язку

Джерело: [4; 5].

Інтеграція доброчесності в мотивацію публічних службовців може бути пояснена через механізм «логіки доречності» (logic of appropriateness): за високого рівня PSM службовець схильний замінювати питання «що мені вигідно?» на питання «яка поведінка є правильною з огляду на мою роль і зобов'язання?» [6]. У цьому контексті доброчесність постає не абстрактним моральним ідеалом, а регулятивним принципом поведінки, що задає межі допустимого та підтримує готовність діяти відповідально навіть у ситуаціях «ціннісної невизначеності». Додатковий пояснювальний потенціал має теорія Moral Foundations Theory (MFT), яка підкреслює роль моральних інтуїцій і емоційних «тригерів» (турбота/шкода, справедливість, лояльність, авторитет тощо) у регулюванні кооперації та стримуванні егоїзму [7]. У поєднанні з інституційними рамками доброчесності це створює підґрунтя для переходу від «комплаєнс-логіки» до ціннісної саморегуляції, де етичні стандарти підтримуються не лише санкціями, й ідентичністю та внутрішньою мотивацією.

На міжнародному рівні концепція публічної доброчесності еволюціонувала від фрагментарних антикорупційних заходів до цілісних стратегій, що поєднують нормативні правила, управління ризиками, етичне лідерство, прозорість та залучення суспільства [8]. У рекомендаціях OECD доброчесність позиціонується як основа доброчесного врядування й підтримується через 13 принципів, які охоплюють побудову системи, формування культури та механізми підзвітності. Водночас європейські стандарти (зокрема модельні кодекси поведінки) конкретизують очікування щодо конфлікту інтересів, підзвітності, обмежень і стандартів поведінки, підсилюючи превентивний вимір доброчесності. Цей підхід передбачає, що доброчесність у публічному управлінні не обмежується лише дотриманням формальних правил, а охоплює використання повноважень та ресурсів у ефективний, чесний та цілеспрямований спосіб. Така парадигма вимагає інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю, забезпечуючи культуру доброчесності, що ґрунтується як на організаційних цінностях, так і на нормативних положеннях. Важливість інтеграції етичних засад підтверджується тим, що неетична поведінка може призвести до зниження довіри до державних інституцій, що впливає на легітимність влади.

Таблиця 2. Принципи побудови цілісної системи публічної доброчесності за рекомендаціями ОЕСР

Категорія	Ключові принципи та їх механізми	Вплив на мотивацію службовців
Побудова системи (System)	Демонстрація політичної відданості, чіткість інституційних обов'язків, розробка стратегічного підходу на основі даних	Створює стабільне середовище, де службовець відчуває підтримку з боку керівництва та розуміє цілі організації.
Культура (Culture)	Просування меритократії, забезпечення етичного лідерства, навчання та консультування, створення відкритої культури.	Мотивує через справедливе просування по службі та можливість отримати пораду в складних етичних ситуаціях
Відповідальність (Accountability)	Управління ризиками, ефективний внутрішній контроль, прозорість прийняття рішень, залучення стейкхолдерів	Підвищує довіру до системи та власну гордість службовця за причетність до прозорої інституції

Джерело: [1; 2].

Особлива увага в рекомендаціях ОЕСР щодо публічної доброчесності приділяється меритократії як ключовому елементу формування культури чесності. Міжнародні дослідження, зокрема аналіз трансформацій цивільної служби в пострадянських країнах, підтверджують, що системи найму та просування, засновані на заслугах і доброчесності, а не на політичній лояльності, забезпечують значно вищий рівень мотивації персоналу, громадської довіри та інституційної ефективності. Крім того, наявність чітких етичних стандартів, закріплених у кодексах поведінки, не лише допомагає службовцям ідентифікувати межі дозволеного та уникнути ненавмисних порушень, але й сприяє превентивному формуванню доброчесної поведінки на всіх рівнях публічної служби. Такий підхід забезпечує не тільки відповідність міжнародним стандартам, але й формує легітимну модель кар'єрного зростання, де професіоналізм та компетентність є основними критеріями. Цей підхід, що охоплює неупередженість, законність, порядність, прозорість, ефективність, рівність, відповідальність та справедливість, корелює з цінностями, які найчастіше акцентуються в етичних кодексах країн ОЕСР, що відображено в дослідженнях Організації економічного співробітництва та розвитку [9]. Саме тому такі міжнародні стандарти передбачають загальні принципи, які охоплюють законність, старанність, ефективність, економію, прозорість, конфіденційність, персональну відповідальність, незалежне судження, справедливе ставлення та професійне навчання.

Мотиваційне ядро публічного службовця є багатокомпонентним і формується під впливом різнорівневих факторів – від базових умов праці до соціально-психологічного клімату та організаційної культури. У цьому контексті корисною є багатофакторна модель персоналізованої мотивації, що поєднує «гігієнічні» чинники (матеріальна стабільність), потреби автономії/компетентності/залученості, а також ризики вигорання як наслідок надмірних вимог і дефіциту ресурсів.

Таблиця 3. Багатофакторна модель персоналізованої мотивації

Група факторів	Конкретні чинники	Роль у формуванні доброчесної поведінки
Індивідуально-демографічні	Вік, гендер, рівень освіти (наявність наукового ступеня), стаж роботи	Визначають рівень резистентності до вигорання; наприклад, молоді кадри (20-35 років) потребують більше динамічних стимулів
Матеріально-забезпечувальні	Рівень оплати праці, фінансова стабільність, матеріальна база робочого місця	Виконують гігієнічну функцію: достатній рівень доходу мінімізує побутову корупцію та спокусу легкого збагачення
Соціально-професійні	Визнання заслуг, повага колективу, кар'єрне зростання, постійне навчання	Формують професійну ідентичність та гордість за службу, що є основою нематеріальної доброчесності
Психологічно-атмосферні	Стосунки з керівництвом, клімат у команді, відчуття безпеки та довіри	Створюють середовище, де етична поведінка є нормою, а не винятком, через підтримку колег

Джерело: [10].

Наголошуємо на важливості «зворотного зв'язку» як інструменту управління. Доброчесний службовець повинен відчувати, що його етичні зусилля помічені та оцінені організацією. Це узгоджується з концепцією етичного лідерства, де керівник одночасно виступає «моральною особою» та «моральним менеджером», траншуючи стандарти через рольове моделювання, комунікацію й послідовність рішень [11].

Узагальнюючи теоретичні підходи (PSM, MFT), а також міжнародні стандарти доброчесності (OECD, Council of Europe/GRECO), доцільно виділити такі положення:

Доброчесність як внутрішній драйвер. Інтеграція доброчесності в мотивацію не повинна обмежуватися лише зовнішнім контролем. Найбільш стійка форма етичної поведінки виникає тоді, коли цінності публічної служби збігаються з особистими моральними установками службовця, формуючи високий рівень PSM.

Гігієнічна роль матеріальних стимулів. Винагорода рідко є первинним джерелом доброчесної мотивації, але є необхідною умовою для зменшення вразливості до побутових корупційних стимулів і підтримання базового відчуття справедливості [12].

Пріоритет персоналізації. Уніфіковані системи мотивації втрачають ефективність. Майбутнє – за гнучкими моделями, що враховують вікові та освітні особливості службовців, пропонуючи молодим фахівцям розвиток, а досвідченим – визнання та вплив.

Системність та лідерство. Доброчесність неможлива без «тону згори» (tone at the top). Політична воля керівництва та впровадження 13 принципів ОЕСР створюють інституційний каркас, у якому мотивований службовець може діяти етично без страху перед репресіями.

Моніторинг через дані. Ефективність інтеграції доброчесності має оцінюватися через об'єктивні індикатори (такі як показники ОЕСР або результати перевірок НАЗК), що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення кадрової політики.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні впливу цифровізації на етичну мотивацію та розробці специфічних КРІ для оцінки доброчесності як складової професійної результативності. Впровадження персоналізованих систем, у поєднанні з міжнародними стандартами ОЕСР дозволить Україні сформувати корпус публічних службовців нового покоління – професійних, мотивованих та непохитно доброчесних.

Список використаних джерел

1. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity (OECD/LEGAL/0435 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
2. OECD. OECD Public Integrity Handbook – Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/ac8ed8e8-en

3. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service . *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50, No. 3. P. 367–373. DOI: 10.2307/976618.
4. Perry J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996. Vol. 6, No. 1. P. 5–22. DOI: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303.
5. Kim S., Vandenabeele W., Wright B. E. et al. Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2013. Vol. 23, No. 1. P. 79–102. DOI: 10.1093/jopart/mus027.
6. March J. G., Olsen J. P. The Logic of Appropriateness – ARENA Working Paper 04/09. Oslo : University of Oslo, 2004. URL: https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/pdf/2001-2010/wp04_9.pdf
7. Graham J., Haidt J., Nosek B. A. Liberals and Conservatives Rely on Different Sets of Moral Foundations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2009. Vol. 96, No. 5. P. 1029–1046. DOI: 10.1037/a0015141.
8. OECD. Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024 – Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/968587cd-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_968587cd-en.html
9. Джумагельдієва Г. Д., Сергієнко Л. В., Сергієнко І. Г. Механізм формування етичного кодексу в системі державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 4. С. 125–129. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.4.125
10. Ковальов В. Г., Тестоедов О. А. Розробка персоналізованої системи мотивації праці для державних службовців. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 3 (38). С. 89–94. DOI: 10.32782/2310-9653-2023-3.13
11. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97, No. 2. P. 117–134. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
12. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

УДК 351:336.7

Максим КОМАН,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Maksym KOMAN,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration of the University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0004-8054-2551>

Науковий керівник: **Ольга БОРИСЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ВИКОРИСТАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

USING OF BANKING ACTIVITIES AS AN INSTRUMENT FOR COMBATING CORRUPTION

The study examines the use of banking activities as an effective instrument for combating corruption within the modern financial system. It emphasizes the role of banks in financial monitoring, anti-money laundering (AML) compliance, and banking supervision as key mechanisms for detecting and preventing illicit financial flows. Particular attention is paid to regulatory frameworks, including the implementation of KYC procedures and enhanced control over politically exposed persons (PEPs). The paper highlights the importance of digitalization, transparency of financial transactions, and cooperation between banks and state authorities in strengthening anti-corruption policy and ensuring financial security in Ukraine.

Keywords: banking activity, anti-corruption policy, financial monitoring, anti-money laundering (AML), banking supervision

У сучасних умовах розвитку фінансової системи банківська діяльність набуває вагомого значення як інституційний механізм запобігання та протидії корупції. Оскільки корупційні правопорушення, як правило, пов'язані з незаконним обігом фінансових ресурсів, саме банківський сектор виступає ключовим середовищем виявлення, моніторингу та блокування підозрілих операцій.

В Україні регуляторну функцію у сфері банківського нагляду та фінансового моніторингу здійснює Національний банк України, який встановлює обов'язкові нормативи, проводить перевірки та застосовує санкції у разі порушення законодавства. Нормативна база у сфері протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, гармонізована з міжнародними стандартами, зокрема рекомендаціями FATF [4], що сприяє інтеграції української фінансової системи у світовий економічний простір.

Банки та небанківські фінансові установи відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів...» [1] зобов'язані створювати внутрішні бази даних щодо підозрілих операцій клієнтів; такі бази інтегровані з їхніми AML-системами (Anti-Money Laundering systems) і використовуються для виявлення ризиків, перш ніж повідомлення надходять до Держфінмоніторингу.

Банки виконують функцію фінансових посередників, забезпечуючи акумуляцію, розподіл і рух грошових коштів. У межах реалізації процедур фінансового моніторингу вони зобов'язані здійснювати ідентифікацію та верифікацію клієнтів відповідно до принципу «знай свого клієнта» (KYC), аналізувати джерела походження коштів та оцінювати ризиковість фінансових операцій. Особлива увага приділяється політично значущим особам (PEP), діяльність яких потребує посиленого контролю з огляду на підвищені корупційні ризики.

Важливим інструментом зниження корупційних ризиків є цифровізація банківських послуг. Поширення безготівкових розрахунків, електронних платежів та автоматизованих систем аналізу транзакцій забезпечує підвищення прозорості фінансових потоків. Використання сучасних інформаційних технологій, включаючи алгоритми аналізу великих даних, дозволяє оперативно виявляти нетипові фінансові операції та потенційні схеми незаконного збагачення.

Банківська система також відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості використання бюджетних коштів. Проведення державних платежів через контрольовані банківські канали створює можливість для аудиту та відстеження фінансових потоків, що зменшує можливості для зловживань. Співпраця банківських установ із правоохоронними органами та антикорупційними інституціями сприяє своєчасному виявленню та документуванню фінансових правопорушень.

Разом із тим існують певні виклики, пов'язані з розвитком новітніх фінансових інструментів, використанням транскордонних схем та ризиком змови окремих суб'єктів фінансової системи. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів внутрішнього контролю, підвищення професійної відповідальності банківських працівників та зміцнення міжнародної співпраці у сфері обміну фінансовою інформацією.

Отже, банківська діяльність виступає важливим елементом антикорупційної політики держави, забезпечуючи інституційну основу для фінансової прозорості, превенції правопорушень та зміцнення економічної безпеки. Подальший розвиток регуляторних механізмів, технологічних інновацій та міжвідомчої взаємодії є необхідною умовою підвищення ефективності протидії корупції в Україні.

Список використаних джерел

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення: Закон України № 361-IX ред. від 01.01.2026 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Дропа Я. Б., Тесля С. М., Піхоцька М. Р. Розвиток системи фінансового моніторингу як складової частини формування ефективного контролю й безпеки в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. №37. С. 35-43.
3. Мельник О.П., Божук І.І. Тенденції розвитку фінансового моніторингу в Україні та світова практика. Правові новели. 2020. №10. С. 199-205.
4. Офіційний сайт Групи розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/home.html> (дата звернення: 12.02.2026).

УДК 351.82:334.012.64:343.352(477)

Роман КОРНЄЄВ,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Наталія ШЕВЧЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Roman KORNIEEV,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

Nataliya SHEVCHENKO,

Candidate of State Sciences, Admin., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-6386-8198>

ВПЛИВ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

IMPACT OF CORRUPTION RISKS ON STATE REGULATION MECHANISMS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The paper explores the mechanisms of state regulation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine under conditions of extreme uncertainty caused by martial law and economic instability. The primary focus is placed on the negative impact of corruption, which acts as a destructive «corruption tax,» driving SMEs into the shadow economy and hindering their resilience. The study identifies key regulatory vulnerabilities, including excessive discretionary powers of tax and customs authorities, subjective criteria in state inspections, and bureaucratic hurdles in licensing. The transition towards radical deregulation, risk-oriented control, and digitalization (e.g., Diia.Business) is proposed as a vital anti-corruption strategy to ensure the survival and recovery of the SME sector.

Keywords: small and medium-sized businesses, state regulation, corruption risks, shadow economy, deregulation, regulatory burden, martial law, uncertainty, digitalization.

Сектор малого та середнього підприємництва – малий та середній бізнес (далі МСБ) є фундаментом економічної стійкості держави, забезпечуючи гнучкість ринку, створення робочих місць та податкові надходження [1]. В умовах макроекономічної невизначеності, спричиненої повномасштабною війною, розривом логістичних ланцюгів та дефіцитом кадрів, МСБ опинився в режимі виживання. Водночас, механізми державного регулювання, які мали б відігравати стабілізуючу та підтримуючу роль, часто стають додатковим джерелом стресу через високий рівень корупційних ризиків.

Дослідники зазначають, що в умовах кризи державний апарат схильний посилювати фіскальний та адміністративний тиск для наповнення бюджету [2]. Однак за наявності системної корупції цей тиск трансформується у неформальний «корупційний податок» (corruption tax), який непропорційно сильно б'є саме по малому бізнесу, оскільки великі корпорації мають юридичні та фінансові ресурси для захисту своїх інтересів або лобіювання преференцій.

Негативний вплив корупції на функціонування МСБ в умовах невизначеності проявляється через такі канали як:

Тінізація економіки як спосіб виживання. Завищені вимоги дозвільної системи, складність адміністрування податків та загроза штрафних санкцій формують ситуацію, коли витрати на легальне ведення бізнесу (compliance costs) перевищують вигоди. Корупція створює інституційну пастку: підприємцю дешевше дати хабар контролюючому органу, ніж виконати всі запутані та суперечливі регуляторні вимоги. Це призводить до масового переходу МСБ у тінь, тобто подальшого поглиблення процесу тінізації економіки.

Знищення вільної конкуренції. Корупційні практики в механізмах державного регулювання (наприклад, під час доступу до державних програм кредитування «5-7-9%», отримання ліцензій або

бронювання працівників) створюють нерівні правила гри. Конкурентну перевагу отримує не той бізнес, який є більш інноваційним чи ефективним, а той, що має неформальні зв'язки з представниками влади чи їх «неформальними агентами».

Блокування податкових накладних як інструмент тиску. Згідно зі звітами Ради бізнес-омбудсмена, одним із найбільших викликів для МСБ є система моніторингу критеріїв оцінки ризиків (СМКОР) [3]. Дискреційні повноваження податкових органів щодо зупинення реєстрації податкових накладних часто використовуються як інструмент штучного створення проблем для бізнесу з подальшим вимаганням неправомірної вигоди за «вирішення питання» у ручному режимі.

Суб'єктивізм митного регулювання. В умовах переорієнтації логістики на західні кордони, затримки під час митного оформлення та маніпуляції з визначенням митної вартості товарів та проведення митних процедур критично вражають імпорто- та експортоорієнтований малий бізнес [4].

Для подолання цих загроз механізми державного регулювання МСБ потребують концептуального перезавантаження на основі антикорупційного комплаєнсу та мінімізації людського фактору.

По-перше, необхідним є продовження політики *радикальної дерегуляції* (так звана «регуляторна гільйотина») [5]. Скасування застарілих ліцензій, дозволів та санітарних норм автоматично ліквідує підґрунтя для корупційних перевірок. В умовах невизначеності базовим принципом має стати декларативний принцип ведення бізнесу.

По-друге, критичне значення має *цифровізація регуляторних процедур*. Розвиток екосистеми «Дія. Бізнес» та запровадження е-аудиту (e-Audit) дозволяє перевести спілкування бізнесу з державою у цифровий формат. Алгоритмізоване прийняття рішень (наприклад, автоматичне відшкодування ПДВ або автоматична реєстрація накладних на основі Big Data аналітики) позбавляє чиновника можливості маніпулювати процесом.

По-третє, реформування системи державного нагляду (контролю) має остаточно перейти до *ризик-орієнтованого підходу*. Перевірки повинні ініціюватися виключно на основі автоматизованого аналізу ризиків системою, а не за суб'єктивним рішенням інспектора митних органів чи детектива Бюро економічної безпеки.

Зважаючи на вище викладено констатуємо, що в умовах екстремальної невизначеності корупція перестає бути просто перешкодою для економічного зростання – вона стає чинником фізичного знищення малого і середнього бізнесу. Відновлення довіри підприємців до держави неможливе без жорсткого обмеження дискреційних повноважень контролюючих органів. Ефективне державне регулювання МСБ сьогодні має полягати не у посиленні контрольної та наглядової функції держави, а в створенні прозорих, цифровізованих та незворотних правил гри, де корупційні практики стають економічно не вигідними та технологічно неможливими.

Список використаних джерел

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
2. Жаліло Я. А. Економіка України в умовах війни: виклики та напрями відновлення малого бізнесу: аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2023. 68 с. URL: <https://niss.gov.ua/>.
3. Річний звіт Ради бізнес-омбудсмена в Україні: системні проблеми бізнесу та шляхи їх вирішення (2023–2024 pp.). URL: <https://boi.org.ua/>.
4. Корупційні ризики у митній сфері під час воєнного стану. Аналітичне дослідження Національного агентства з питань запобігання корупції. Київ, 2023. URL: <https://nazk.gov.ua/>.
5. Ляпіна К. М. Деретуляція як ключовий інструмент антикорупційної політики у сфері господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 12–18.

УДК 351

Наталія КОРЧАК,

доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Микола БУНИК,

кандидат політичних наук, доцент, завідувач кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»,

Ірина МОРДАС,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nataliia KORCHAK,

Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-7702-2636>

Mykola BUNYK,

PhD in Political Science, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration Institute of Administration, Public Management and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

<http://orcid.org/0000-0002-6116-3642>

Iryna MORDAS,

Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<http://orcid.org/0000-0002-2908-7555>

ПІРАМІДА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ: ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ОСВІТІ

PYRAMID OF ACADEMIC INTEGRITY: A BEHAVIORAL APPROACH TO DEVELOPING ETHICAL CULTURE IN EDUCATION

This study explores the behavioral approach to fostering academic integrity in education through the proposed Pyramid of Academic Integrity. Emphasizing personal values, social norms, and institutional mechanisms, the pyramid demonstrates how ethical behavior can be effectively cultivated. The enactment of Ukraine's Law No. 4742-IX codifies academic integrity as a legal category, shifting focus from reactive measures to preventive regulation. By integrating honesty, trust, respect, responsibility, and fairness, educational institutions can strengthen normative environments that guide ethical decision-making. The behavioral perspective highlights the role of organizational conditions and incentive systems in shaping conduct and supports the development of effective integrity policies.

Keywords: academic integrity, ethical behavior, education, behavioral approach, preventive policy.

Передусім проблематика корупції має управлінський характер і безпосередньо пов'язана з рівнем інституційної зрілості системи управління конкретної організації. Добročесність (від англ. «integrity» – цілісність, чесність) у сучасному управлінському дискурсі розглядається як «профілактика і здоровий стан організації» [2], а також як сукупність дій і рішень, що ґрунтуються на визначених цінностях і принципах [3].

Традиційно освіта асоціюється з передачею знань і формуванням професійних компетентностей. Водночас вона виконує значно ширшу функцію – формує нормативне середовище, в якому закладені моделі відповідальної та добročесної поведінки, яка згодом відтворюється в управлінській практиці. Тому з метою утвердження суспільної довіри до результатів навчальної та наукової (творчої) діяльності 8 грудня 2025 року був прийнятий Закон України «Про академічну добročесність» (далі – Закон № 4742-IX), набрання чинності якого відбудеться 31.07.2026 р.

З позиції поведінкових підходів до формування публічної політики (behavioral public policy), Законом № 4742-IX уперше академічну доброчесність кодифіковано як самостійну правову категорію, що фіксує перехід від декларативного розуміння етичних принципів до їх нормативного закріплення та інституційного забезпечення. Такий підхід акцентує, що освіта постає не лише як окрема сфера публічної політики, а як підґрунтя формування управлінської культури.

Саме правові механізми формують підвалини нормативного середовища академічної доброчесності. Відтак стандарти поведінки суб'єктів академічної діяльності визначаються системою цінностей, принципів, правил, процедур і заходів реагування на відповідні порушення. За умов послідовного та неухильного дотримання такі норми набувають характеру стійких позитивних очікувань та зобов'язань (діяти доброчесно), впливають на рішення та вчинки учасників освітнього процесу й формують довіру як у взаємодії між студентами та викладачами, так і між державними інституціями та громадянським суспільством.

У світлі Закону № 4742-IX освіта виступає механізмом формування нормативного середовища (освіта – норми – поведінка – довіра), через яке забезпечується стабілізація суспільної взаємодії. Відтак закономірним є акцент законодавця на таких базових цінностях як чесність, довіра, повага, справедливість, відповідальність, стійкість і рішучість.

Серед чинників, що зумовлюють порушення академічної доброчесності, у зарубіжній літературі виокремлюють індивідуальні, інституційні, соціальні, культурні та технологічні [5]. Заслугує на увагу позиція таких авторів, які зазначають, що обізнаність, моніторинг та оцінка сприяють зміцненню культури академічної доброчесності [4]. У цьому контексті Закон № 4742-IX впроваджує превентивну модель регулювання академічної діяльності шляхом встановлення чітких правил, прозорих процедур та зрозумілих стандартів поведінки. Такий підхід формує превентивну логіку правового регулювання, у межах якої попередження порушень є ключовим завданням.

На основі системного аналізу положень Закону № 4742-IX пропонуємо авторське бачення піраміди академічної доброчесності, базу якої становлять такі **особистісні цінності** як: *чесність* (дотримання правдивості у всіх аспектах академічної діяльності, неприйняття плагіату, списування, хабарів); *повага* (шанування гідності та прав інтелектуальної власності інших осіб, створення атмосфери співпраці та підтримки); *довіра* (впевненість у доброчесності результатів інших учасників освітнього процесу); *відповідальність* (справедливе оцінювання, реагування на порушення доброчесності, усвідомлення наслідків своїх дій та рішень); *справедливість* (рівне ставлення до всіх учасників академічного середовища без привілеїв, фаворитизму чи дискримінації, об'єктивність у перевірці робіт, відсутність упередженості).

Соціальні та професійні принципи формують другий рівень піраміди. Їх конкретизації відбувається через принципи: *об'єктивності* (неупереджене оцінювання та прийняття рішень); *прозорості* (чіткі критерії оцінювання, прозорі процедури вступу, конкурсу, атестації, відкритість рішень адміністрації); *професіоналізму* (високі стандарти викладання та досліджень).

Третій рівень – це **інституційна політика та механізми**. Цей рівень включає системні правила (кодекси академічної доброчесності), роботу комісій з академічної доброчесності, антиплагіатні системи, освітні компоненти з етики, прозорі конкурси на посади, гранти, стипендії, наукові проекти та чіткі процедури реагування на порушення. У поведінковій логіці вони формують «архітектуру вибору» [6], яка м'яко спрямовує учасників освітнього процесу до доброчесної поведінки.

Вершиною цієї нормативно-ціннісної піраміди представлена **культура доброчесності**. Її формування передбачає узгодженість між особистими цінностями, соціальними нормами та інституційними механізмами їх забезпечення. Визначальними характеристиками такої культури є здатність діяти чесно попри зовнішній тиск (*стійкість*) та готовність послідовно відстоювати принципи доброчесності (*рішучість*). А сама академічна доброчесність постає «як один із різновидів доброчесної поведінки особи, з одного боку, а також як форма соціального контролю, з іншого» [1, с. 11].

Отже, етична поведінка в освіті з прийняттям Закону № 4742-IX стає загальноприйнятим стандартом, а її порушення – соціально неприйнятною практикою з правовими наслідками (позбавлення наукового ступеня, звільнення з посади або обмеження права на здійснення професійної діяльності). Поєднання академічної свободи та відповідальності забезпечує довіру до освітніх результатів. А свобода наукової думки та творчості обмежується рамками етичних стандартів.

Запропонована нами піраміда академічної доброчесності демонструє, що ефективна система її забезпечення має бути багаторівневою – поєднувати ціннісні орієнтири, соціальні норми та інсти-

туційні механізми. Поведінковий підхід пояснює, як організаційні умови та системи стимулювання впливають на етичну поведінку учасників академічної діяльності та сприяють розробці ефективних політик академічної доброчесності в освіті.

Список використаних джерел

1. Висоцька О. Академічна доброчесність як форма соціального контролю: механізми та філософське підґрунтя. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Філософія. Педагогіка. 2024. 2(2), 9-18. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pp/article/view/178/168>
2. Інституційна стратегія безперервного розвитку Національного агентства з питань запобігання корупції як високоефективної організації: Наказ НАЗК від 12 січня 2024 року №17/24. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Documents/df/c4/dfc47d63cda5276f337c39147e1570a7d8843ceae82cb71d7db609f084bd692a5673217.pdf>
3. Настільна книга з розбудови доброчесної організації. НАЗК. 2024. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/nastilna_knyga_z_rozbudovy_dobrochesnosti.pdf
4. Guruge, D., Kadel, R., Shailendra, S., & Sharma, A. Building Academic Integrity: Evaluating the Effectiveness of a New Framework to Address and Prevent Contract Cheating. Societies 2025. 15(1), 11. URL: <https://www.mdpi.com/2075-4698/15/1/11>
5. Sozon, M., Sia, B., Pok, W., & Alkharabsheh, O. Academic integrity violations in higher education: A systematic literature review from 2013-2023. Journal of Applied Research in Higher Education. 2024. 16(1), 1-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/382296841_Academic_integrity_violations_in_higher_education_a_systematic_literature_review_from_2013-2023
6. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. Yale University Press. 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/257178709_Nudge_Improving_Decisions_About_Health_Wealth_and_Happiness_RH_Thaler_CR_Sunstein_Yale_University_Press_New_Haven_2008_293_pp

Дмитро КРУТЬКО,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Любов ГОЛОХА,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Dmytro KRUTKO,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

Lyubov HOLOKHA,

Candidate of Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<http://orcid.org/0009-0001-9070-1024>

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВИМУШЕНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ГРОМАДЯН

ANTI-CORRUPTION MECHANISMS OF IMPLEMENTING MIGRATION POLICY IN CONDITIONS OF FORCED CITIZEN MOBILITY

The paper investigates the anti-corruption dimension of migration policy implementation in Ukraine during martial law, with a specific focus on the forced mobility and border crossing restrictions for military-age men. The study identifies key corruption vulnerabilities, including the abuse of the «Shlyakh» system, falsification of Military Medical Commission (VLK) conclusions, and fictitious grounds for deferment (education, caregiving). The transition of migration control from manual discretionary decision-making to data-driven governance is analyzed as the primary anti-corruption tool. The implementation of cross-registry interoperability (integrating the «Oberig» registry with State Border Guard databases and eHealth systems) is proposed as a strategic mechanism to eliminate corruption rent, ensure transparency, and safeguard national security.

Keywords: migration policy, corruption risks, forced mobility, martial law, border crossing, military-age men, «Shlyakh» system, interoperability, national security.

Введення правового режиму воєнного стану в Україні у 2022 році та пов'язане з ним обмеження виїзду за межі держави для чоловіків віком від 18 до 60 років кардинально змінили ландшафт міграційної політики. Вимушена мобільність громадян, продиктована питаннями безпеки, у випадку з військовозобов'язаними чоловіками зіткнулася з жорсткими адміністративними бар'єрами. Відповідно до базових економічних законів, штучне обмеження попиту на міграцію за відсутності прозорих інституційних механізмів управління неминує призводити до формування тіньового ринку та генерує колосальні корупційні ризики.

Як зазначається у звітах Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) [1], обмеження права на виїзд стало одним із найбільш масштабних джерел корупційної ренти в державі. Управління міграційними потоками чоловіків призовного віку висвітлює критичні вразливості у взаємодії органів державної влади, медичних установ та правоохоронної системи.

Аналіз правозастосовної практики дозволяє виокремити такі ключові корупційні схеми в міграційній сфері:

Зловживання функціоналом системи «Шлях». Створення фіктивних благодійних фондів та громадських організацій для реєстрації військовозобов'язаних як водіїв-волонтерів з метою безперешкодного виїзду за кордон.

Медична фальсифікація (сфера ВЛК та МСЕК). Видача за неправомірну вигоду довідок про непридатність до військової служби за станом здоров'я або встановлення фіктивної інвалідності.

Зловживання нормами сімейного та освітнього права. Фіктивні шлюби з жінками з інвалідністю, фіктивне оформлення догляду за особами, що потребують піклування, а також масовий вступ до закладів вищої освіти для отримання відстрочки.

Дискреція на пунктах пропуску. Суб'єктивне трактування норм Постанови Кабінету Міністрів України № 57 [2] посадовими особами Державної прикордонної служби України (ДПСУ).

Вирішення означеної проблеми лежить у площині переходу від репресивних методів боротьби (затримання окремих осіб) до системних антикорупційних механізмів, базовим з яких є *цифровізація та крос-реєстрова інтероперабельність*.

Першим вектором є ліквідація монополії на інформацію через інтеграцію баз даних. Тривалий час рішення про пропуск особи через кордон базувалося на паперових документах (довідках ВЛК, наказах), які легко підробити. Впровадження електронного реєстру військовозобов'язаних «Оберіг» та його пряма інтеграція з базами ДПСУ докорінно змінює архітектуру міграційного контролю. Прикордонник більше не перевіряє папір – він автоматично валідус статус особи в режимі реального часу, що усуває людський фактор та можливість «домовитися» на місці.

Другим вектором є реінжиніринг медичної експертизи. Фальсифікація висновків ВЛК та МСЕК стає неможливою за умови повної інтеграції цих процесів з Електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ). Якщо історія хвороби особи (електронні медичні записи, результати МРТ, аналізів тощо) не формувалася роками у системі eHealth, раптова поява «тяжкого діагнозу» автоматично ідентифікується алгоритмами як червоний прапорець (red flag) та блокується для подальших міграційних рішень [3].

Третім вектором є впровадження ризик-орієнтованого підходу до адміністрування системи «Шлях». Надання права на перетин кордону має базуватися не на формальному листі від ОВА (що створює корупційний ризик на рівні чиновника адміністрації), а на автоматичному аналізі цифрового сліду організації: термін її існування, обсяги реально ввезеної та задекларованої гуманітарної допомоги, відсоток водіїв, що не повернулися. У разі перевищення допустимого відсотка неповернень (наприклад, понад 5%), система повинна автоматично блокувати подачу нових заявок від такої юридичної особи.

Таким чином корупційні ризики в процесі реалізації міграційної політики щодо чоловіків призовного віку є наслідком збереження застарілих процедур із високою часткою посадової дискреції, що унормовані застарілим законодавством [4-5]. Подолання цих викликів вимагає комплексного антикорупційного механізму, що базується на інтероперабельності державних реєстрів («Оберіг», бази ДПСУ, РАЦС, ЄДЕБО, eHealth). Тільки виключення ручного втручання в алгоритми прийняття міграційних рішень, забезпечення простежуваності кожного дозволу та невідворотність покарання організаторів тіньових схем дозволить забезпечити справедливість та зміцнити національну безпеку України в умовах тривалої війни.

Список використаних джерел

1. Корупційні схеми та ризики під час виїзду з України в умовах воєнного стану // Аналітичне дослідження Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК). Київ, 2023. URL: <https://nazk.gov.ua/>.
2. Про затвердження Правил перетинання державного кордону громадянами України: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.1995 № 57 (зі змінами щодо перетину кордону в умовах воєнного стану). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-95-%D0%BF#Text>.
3. Процедури проходження військово-лікарської експертизи: корупційні ризики та шляхи їх подолання : звіт НАЗК. 2023. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-proanalizuvalo-koruptsijni-ryzky-v-protseduri-vlk-ta-zaproponovalo-shlyahy-yih-podolannya/>.
4. Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України: Закон України від 21.01.1994 № 3857-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3857-12#Text>
5. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.

Едуард ЛАПКО,

аспірант за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

Eduard LAPKO,

postgraduate student in specialty 281 Public Management and Administration of the Department of Public Service and Law, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0003-8427-7735>

Науковий керівник: **Володимир МАРУЩАК**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВНИЧОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

INTEGRITY AS A CONDITION FOR EFFECTIVE PUBLIC GOVERNANCE IN THE FREE LEGAL AID SYSTEM UNDER MARTIAL LAW

The paper examines integrity as a functional element of public governance in the free legal aid system under martial law in Ukraine. It analyses how increased discretion, shortened procedures, and growing demand for legal assistance intensify integrity risks in decision making. The study focuses on regulatory frameworks, administrative practices, and digital instruments aimed at ensuring transparency, accountability, and prevention of conflicts of interest. It is argued that integrity in the free legal aid system performs a compensatory role, supporting institutional stability and public trust in crisis conditions.

Keywords: integrity, public governance, free legal aid, martial law, accountability.

Система безоплатної правничої допомоги в Україні є одним із ключових інструментів забезпечення доступу до правосуддя та реалізації принципу соціальної держави. Її функціонування ґрунтується на принципах законності, рівності доступу та цільового використання бюджетних коштів, закріплених у Законі України «Про безоплатну правничу допомогу» [1]. В умовах воєнного стану роль цієї системи істотно зросла у зв'язку зі збільшенням кількості соціально вразливих осіб, внутрішньо переміщених осіб та громадян, які потребують правового захисту внаслідок збройної агресії.

Правовий режим воєнного стану, визначений Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [2], передбачає скорочення управлінських процедур, розширення дискреційних повноважень та підвищення персональної відповідальності посадових осіб. За таких умов питання доброчесності управлінських рішень у сфері безоплатної правничої допомоги набуває особливого значення, оскільки будь-які прояви непрозорості або вибіркової рішень безпосередньо впливають на рівень довіри громадян до держави.

Аналітичні та звітні матеріали системи безоплатної правничої допомоги свідчать про зміну структури звернень громадян у період воєнного стану, зокрема про переважання справ соціального та адміністративного характеру, пов'язаних із внутрішнім переміщенням, втратою житла, відновленням документів і доступом до соціальних виплат [3]. За таких умов прозорість рішень щодо доступу до безоплатної вторинної правничої допомоги виступає ключовою умовою забезпечення доброчесності публічного управління.

Практика діяльності місцевих центрів безоплатної вторинної правничої допомоги демонструє, що найбільш чутливими з погляду ризиків доброчесності є управлінські рішення, які ухвалюються за умов високого суспільного запиту та обмежених інституційних ресурсів. Відсутність формалізованої фіксації підстав прийняття таких рішень або єдиних процедур документування може створювати передумови для конфлікту інтересів і сумнівів у неупередженості системи. У цьому контексті важливу роль відіграє стандартизація процедур та електронна фіксація управлінських дій.

Окремим аспектом забезпечення доброчесності є розподіл доручень адвокатам, які залучаються до надання безоплатної вторинної правничої допомоги. В умовах воєнного стану зростання кількості звернень і нерівномірність навантаження актуалізують потребу в прозорих та автоматизованих механізмах розподілу, що дозволяють мінімізувати суб'єктивний вплив і забезпечити рівні умови участі адвокатів у системі.

Інноваційним інструментом підвищення доброчесності у сфері безоплатної правничої допомоги є цифровізація управлінських процесів. Запровадження електронних реєстрів звернень, фіксація рішень та дистанційні форми надання правової допомоги підвищують доступність послуг, водночас потребуючи посилення механізмів захисту персональних даних і верифікації заявників. У поєднанні з чіткими правилами етичної поведінки цифрові інструменти виступають засобом зменшення корупційних ризиків і підвищення підзвітності.

Загальні вимоги щодо запобігання конфлікту інтересів, прозорості та підзвітності суб'єктів, залучених до виконання публічних функцій, визначені Законом України «Про запобігання корупції» [4]. У сфері безоплатної правничої допомоги ці положення набувають прикладного значення при ухваленні рішень щодо доступу до допомоги, контролю якості наданих послуг та використання публічних ресурсів.

Таким чином, у системі безоплатної правничої допомоги доброчесність слід розглядати не як декларативний принцип, а як практичний інструмент публічного управління. В умовах воєнного стану вона виконує компенсаторну функцію, стримуючи ризики дискреційних зловживань, забезпечуючи публічну перевірюваність управлінських рішень і сприяючи збереженню довіри громадян до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Про безоплатну правничу допомогу: Закон України від 02.06.2011 № 3460-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3460-17> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Аналітичні та звітні матеріали системи безоплатної правничої допомоги. URL: <https://www.legalaid.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 10.02.2026).

Наталія ЛИТВИН,

доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nataliia LYTUVYN,

Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Service and Medical Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-4199-1413>

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

THE FITNESS OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO PUBLIC SERVICE: OPPORTUNITIES, CHALLENGES, DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

The theses examine the feasibility of introducing artificial intelligence technologies into the public service of Ukraine in the context of the digital transformation of public administration. The potential of artificial intelligence as a tool for increasing the efficiency of administrative processes, automating the provision of public services, analyzing large data sets, developing the concept of a «smart city» and strengthening anti-corruption mechanisms is substantiated. At the same time, key legal, organizational and ethical challenges are identified, in particular the lack of comprehensive regulatory and legal regulation, uncertainty of responsibility for the results of the functioning of algorithmic systems, risks of violation of the right to privacy and discrimination, as well as the insufficient level of digital competencies of public servants. The need to form a comprehensive legal framework, ensure information security, implement the principles of transparency and accountability, as well as develop human resources as prerequisites for the effective and safe use of artificial intelligence in the public sector is emphasized.

Keywords: artificial intelligence, public service, digitalization of public administration, electronic services, anti-corruption tools.

В умовах цифрової трансформації публічного управління впровадження штучного інтелекту (далі – ШІ) у сферу публічної служби України постає як об’єктивна потреба модернізації державних інституцій, підвищення ефективності управлінських процесів та якості надання публічних послуг. Доцільність використання ШІ зумовлюється його здатністю забезпечувати обробку значних обсягів даних, автоматизацію рутинних адміністративних процедур, підтримку прийняття управлінських рішень та формування нової моделі взаємодії між державою і громадянами [1, с. 306].

Застосування технологій штучного інтелекту в публічній службі відкриває широкі можливості для оптимізації діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Йдеться, насамперед, про автоматизацію документообігу, обробку звернень громадян, розвиток електронних сервісів і цифрових помічників, що дозволяє зменшити навантаження на публічних службовців і скоротити строки надання адміністративних послуг. Важливим є й потенціал ШІ у сфері аналізу великих масивів даних, що створює передумови для більш обґрунтованого формування державної політики, прогнозування соціально-економічних процесів та підвищення якості управлінських рішень. Окреме значення має використання ШІ у реалізації концепції «розумного міста», де технології дозволяють ефективно управляти транспортною інфраструктурою, системами безпеки, екологічним моніторингом і комунальними ресурсами, а також у сфері протидії корупції шляхом автоматизованого аналізу ризиків і виявлення аномальних управлінських рішень.

Так, на сьогодні Міністерство цифрової трансформації працює над створенням системної політики використання ШІ в державі. Одним із флагадських проєктів є розробка віртуального помічника в застосунку «Дія». Цей цифровий консультант зможе допомогти громадянам знайти найближчий Центр надання адміністративних послуг, зорієнтуватися в переліку послуг і надати індивідуальні рекомендації – швидко, доступно, 24/7 [2].

Разом із тим, доцільність впровадження штучного інтелекту в публічну службу не може оцінюватися виключно з позицій технологічних переваг, оскільки такий процес супроводжується низкою

суттєвих викликів правового, організаційного та етичного характеру. Однією з ключових проблем залишається відсутність в Україні комплексного нормативно-правового регулювання використання ШІ у публічному секторі. Невизначеність правового статусу систем штучного інтелекту, відсутність чітких правил їх застосування та критеріїв допустимості у діяльності органів влади ускладнюють забезпечення правової визначеності й підзвітності. Особливої уваги потребує питання юридичної відповідальності за некоректну або шкідливу роботу ШІ, зокрема розмежування відповідальності між розробниками програмних рішень, користувачами та публічними органами, що використовують такі системи у своїй діяльності.

Суттєвим викликом є також забезпечення належного рівня захисту персональних даних і інформаційної безпеки. Оскільки більшість сучасних систем ШІ функціонує на основі обробки значних обсягів персональної інформації, зростають ризики порушення права на приватність, несанкціонованого доступу до даних та їх неправомірного використання. Це вимагає удосконалення механізмів правового та організаційного захисту даних, запровадження принципів безпеки та конфіденційності на всіх етапах життєвого циклу ШІ-систем, а також забезпечення балансу між публічними інтересами та правами людини.

Не менш важливою проблемою є ризик дискримінації, пов'язаний із можливими алгоритмічними упередженнями. Зарубіжний досвід свідчить, що використання непрозорих алгоритмів у публічному управлінні може призводити до нерівного ставлення до окремих соціальних груп, що суперечить принципам рівності та справедливості. У цьому контексті особливого значення набуває необхідність забезпечення прозорості алгоритмів, можливості пояснення результатів їх роботи та збереження вирішальної ролі людини у прийнятті владних рішень.

Окремо варто наголосити на кадровому аспекті впровадження ШІ, адже для України характерним є недостатній рівень цифрової грамотності публічних службовців і дефіцит фахівців, здатних працювати з технологіями штучного інтелекту. Це зумовлює потребу в системному підвищенні кваліфікації кадрів, розвитку цифрових компетентностей та формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на використання інноваційних технологій.

З огляду на зазначене, доцільність впровадження штучного інтелекту в публічну службу України напряду залежить від створення комплексних умов його розвитку. Пріоритетними напрямками мають стати формування цілісної нормативно-правової бази, що визначатиме правила, межі та стандарти використання ШІ у публічному секторі; закріплення механізмів відповідальності й підзвітності; удосконалення систем захисту персональних даних та інформаційної безпеки; запровадження етичних і антидискримінаційних гарантій, а також розвиток інституційної спроможності публічної служби через підготовку кваліфікованих кадрів.

Таким чином, штучний інтелект може стати ефективним інструментом модернізації публічної служби та підвищення якості публічного управління в Україні лише за умови його впровадження на засадах правової визначеності, дотримання прав людини, прозорості та відповідальності. Саме поєднання технологічного потенціалу ШІ з належним правовим і організаційним забезпеченням дозволить перетворити його на чинник сталого розвитку та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Кузава В. І., Литвин Н. А. Штучний інтелект в публічній службі: проблеми та перспективи впровадження в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 11. С. 306-308. URL: http://www.lsej.org.ua/11_2024/71.pdf (дата звернення: 02.02.2026)
2. Штучний інтелект у публічному управлінні: поради, факти і практичні рішення. 08.04.2025 URL: https://par.in.ua/information/publications/420-shtuchnyi-intelekt-u-publichnomu-upravlinni-porady-fakty-i-praktychni-rishennia?fbclid=IwY2xjawJk7HBleHRuA2FlbQIxMAABHtMgyhWox2-NDEzNykAdcn1yzU-HCHa0W-gmKjlQMj6wjIbbwNcl-sNCRC2m_aem_EhOrBcjF0hI9sE7RilEnfQ (дата звернення: 02.02.2026)

Олег МАКСИМОВ,

здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Oleh MAKSYMOW,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty Public Management and Administration, Department of Public Management and Administration, State University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0009-0009-3493-6222>

Науковий керівник: **Ірина ГРИЦЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЧИННИК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

INTEGRITY IN PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR OF RESILIENCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

Effective public administration is a fundamental prerequisite for ensuring public trust and sustainable development. The paper examines integrity in public administration as a key factor of resilience under conditions of growing uncertainty shaped by the VUCA environment. It is argued that integrity has evolved from an individual ethical norm into a strategic governance resource that enhances institutional effectiveness and legitimacy of decision-making. The study emphasizes that resilience and stability of socio-economic systems can only be achieved through the formation of an integrity-base. Integrity is conceptualized as an integral indicator of good governance and sustainable development.

Keywords: public administration; integrity; resilience; good governance; sustainable development.

Ефективне функціонування країни та зміцнення довіри до владних інституцій безпосередньо залежить від якості публічного управління, яке є основою забезпечення життєдіяльності держави. З метою побудови в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, що забезпечує захист інтересів громадян на основі вітчизняних історичних традицій та європейських стандартів, схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки [1]. Пріоритетними завданнями Стратегії є розбудова професійної, доброчесної та політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на формування та успішну реалізацію державної політики задля сталого розвитку суспільства.

Динаміка сучасних глобальних процесів засвідчує остаточний перехід до нової управлінської реальності, що визначається ознаками VUCA-середовища: *volatility* (мінливість), *uncertainty* (невизначеність), *complexity* (складність) та *ambiguity* (неоднозначність) [2]. Послання геополітичних шоків, економічних криз та безпекових загроз символізує початок епохи безпрецедентної турбулентності. У цьому контексті кризові явища у соціально-економічній сфері трансформують проблему доброчесності публічного управління у виразний, загострений та критично значущий чинник національної безпеки.

Сучасні наукові дослідження та практичний досвід реформування публічної служби підтверджують, що доброчесність є не лише базовою цінністю діяльності державного службовця, а й ключовою передумовою довіри та належного врядування (Good Governance). Зростання суспільного запиту на доброчесність, особливо в умовах воєнного стану, актуалізує необхідність її переосмислення як активного інструменту управління ризиками та мінімізації деструктивних впливів у складних соціально-економічних системах.

У такому ракурсі доброчесність публічного управління доцільно розглядати як фундаментальну основу формування резильєнтності. Саме через призму доброчесності забезпечується легітимність управлінських рішень та створюються умови для довгострокової стабільності. І саме це

визначає необхідність подальшого осмислення доброчесності як одного з ключових чинників життєстійкості публічних систем у сучасному VUCA-світі.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [3], доброчесність визначається як спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень. Водночас в умовах стрімких соціально-економічних та управлінських трансформацій, доброчесність перетворюється із суто етичної категорії на критично важливий управлінський актив, стратегічний ресурс, що визначає рівень довіри суспільства та виступає гарантом ефективності та результативності державно-управлінських процесів [4].

Сучасна парадигма публічної служби в Україні характеризується стандартами, за яких доброчесність та нульова толерантність до корупції постають не лише нормативною вимогою, а й ключовим інструментом забезпечення інституційної стійкості. Посилення суспільного запиту на доброчесність свідчить про те, що особиста етика державного службовця є вирішальним чинником мінімізації ризиків, що, своєю чергою, сприяє зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів [5] і виступає необхідною передумовою сталого розвитку держави. В умовах високої невизначеності та кризових трансформацій такі ціннісні орієнтири формують основу стабілізації стратегічно важливих сфер і підвищення резильєнтності державних інституцій.

Підсумовуючи, варто зазначити, що забезпечення резильєнтності та стабільності соціально-економічних систем можливе лише за умови переходу від індивідуальної етики посадовців до формування цілісного доброчесного середовища, у межах якого організаційні процеси та управлінські алгоритми системно унеможливають корупційні ризики й сприяють довгостроковій стабільності та розвитку. У цьому контексті доброчесність набуває статусу комплексного індикатора ефективності системи публічного врядування [6] та трансформується в показник як дієвості інституцій, так і реалізації принципів належного врядування.

Список використаних джерел

1. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 831-р від 21.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r#Text> (дата звернення: 02.02.2026).
2. Грищенко І. М. Новий комплекс невизначеності та VUCA-середовище: виклики й можливості для лідерства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2025. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.2> (дата звернення: 02.02.2026).
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Бондар Н. А., Гетьман І. Ю. Доброчесність як принцип державної служби: концептуальний та правовий аналіз. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія ПРАВО*. 2025. Т. 1, № 91. С. 26–30. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.1.3> (дата звернення: 04.02.2026).
5. Павелків С. Доброчесність у сфері публічної служби: стан і перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2023. № 10(16). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10\(16\)-425-436](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-425-436) (дата звернення: 05.02.2026).
6. Булгакова О. В. Доброчесність як інструмент забезпечення ефективності публічного врядування. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. № 1. С. 5–13. <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-1> (дата звернення: 06.02.2026).

Анастасія МАТЧЕНКО,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Anastasiia MATCHENKO,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0001-1608-8276>

Науковий керівник: **Наталя ШЕВЧЕНКО**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

GENDER EQUALITY AS A COMPONENT OF PUBLIC SERVICE INTEGRITY

Integrity systems are often designed as «neutral,» yet gender imbalances in resources, careers, and decision-making can reproduce bias, reduce representativeness, and erode trust. Grounded in international non-discrimination duties and OECD integrity principles, the text argues that gender equality must be embedded across integrity architecture, not treated as a separate track. A domain-based model links outcomes (trust, transparency, effectiveness) to leadership, culture, capacity, processes, and accountability. An intersectionality lens highlights compounded barriers for vulnerable groups. The paper proposes a three-part toolkit: gender-sensitive HR practices, gender-responsive budgeting, and gender-informed corruption risk management in high-contact services. Especially relevant for wartime recovery and reconstruction.

Keywords: gender equality, integrity, anti-corruption, public administration.

Системи доброчесності в публічній службі часто проєктуються як «нейтральні», однак гендерні дисбаланси в доступі до ресурсів, кар'єрних траєкторіях і процедурах прийняття рішень можуть створювати упередження, знижувати репрезентативність та підривати довіру до інституцій. З огляду на міжнародні зобов'язання держав у сфері недискримінації (зокрема Конвенцію про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок [1]) інтеграція гендерної перспективи в механізми доброчесності є не факультативною, а системною вимогою.

За підходами UN Women гендерна рівність не означає «однаковість», а передбачає рівні права й можливості з урахуванням потреб і бар'єрів різних груп [2]. Це важливо для доброчесності, оскільки етична «нейтральність» процедур може фактично відтворювати нерівність. У рекомендаціях OECD доброчесність описується як узгодженість цінностей, норм і практик із пріоритетом публічного інтересу; отже, гендерний вимір має бути інституціоналізований у правилах добору/просування, контролі конфліктів інтересів, прозорості та підзвітності [3].

На нашу думку, для дослідження гендерної рівності як умови формування доброчесності, корисною є доменна логіка рамок, подібних до моделі Victorian Public Sector Commission: вона пов'язує очікувані результати (довіра, прозорість, ефективність), домени доброчесності (лідерство, культура, спроможність, політики/процеси, governance & accountability тощо) та індикатори прогресу [4]. У такій архітектурі гендерна рівність має бути задана не «окремим розділом», а наскрізним критерієм у кожному домені (від лідерства і кадрових практик – до контролю закупівель і управління ризиками).

Концепція перехресності нерівностей, пов'язана з роботами Kimberlé Crenshaw, показує, дискримінаційні бар'єри формуються на перетині гендеру з іншими ознаками (соціальний статус, вік, етнічність тощо), створюючи множинні обмеження доступу до послуг і кар'єрних можливостей [5]. Для систем доброчесності це означає потребу в ризик-орієнтованих політиках, що адресують уразливість різних груп, а не лише «середній» профіль працівника чи отримувача послуги. Поділяємо думку, що подолання прихованих форм дискримінації, забезпечення незалежних механізмів захисту, а також інституціоналізація процедур реагування є критично важливими передумовами для зміц-

нення довіри до публічної служби та утвердження справедливого, інклюзивного й підзвітного врядування [6].

Доцільно діяти одночасно в трьох контурах (політики – процеси – підзвітність), використовуючи інструменти, які рекомендуються практиками публічного врядування OECD і узгоджуються з логікою публічної доброчесності.

HR-контур (мерит + справедливість процедур), стандарти недискримінації в конкурсах; різноманітність комісій; структуровані інтерв'ю; прозорі критерії оцінювання; контроль «скляної стелі» через дані про просування й оплату; механізми реагування на домагання/упередження.

Фінансово-управлінський контур, гендерно чутливе бюджетування як інструмент узгодження ресурсів із політичними цілями рівності та підзвітного відстеження результатів (inputs → outputs → outcomes).

Контур доброчесності й антикорупційного ризик-менеджменту, інтеграція гендерної перспективи в оцінку корупційних ризиків і вразливостей (особливо в сервісах із високою частотою контактів «посадовець-громадянин»). Міжнародні огляди підкреслюють, що корупція має гендерні виміри та потребує відповідних політик і даних [7].

В умовах війни та відновлення зростає роль публічної доброчесності як «запобіжника» проти виключення вразливих груп із доступу до послуг і ресурсів. У підходах UNDP до гендерної рівності в публічному адмініструванні акцентується необхідність даних, інституційної спроможності та відповідальних механізмів для забезпечення участі жінок у прийнятті рішень. Для України додатково важливим є гендерно чутливий підхід у політиках відновлення та сервісах, що мають враховувати різні потреби й ризики уразливих груп.

Гендерна рівність у публічній службі доцільно трактувати як вимір доброчесності, що:

- 1) підсилює мерит-логіку через справедливість процедур;
- 2) зменшує ризики упереджених/закритих кадрових рішень;
- 3) підвищує довіру до інституцій через інклюзивність;
- 4) покращує якість політик і послуг завдяки репрезентативності.

Практичний ефект забезпечується не деклараціями, а інституційним дизайном, HR-процеси, бюджетування, підзвітність, культура та ризик-менеджмент мають бути узгоджені з гендерною перспективою на рівні стандартів, індикаторів і управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. United Nations. Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). 1979. URL: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/cedaw.pdf> (дата звернення: 31.01.2026).
2. UN Women. Gender Equality Glossary. URL: <https://wrd.unwomen.org/practice/resources/gender-equality-glossary> (дата звернення: 31.01.2026).
3. OECD. OECD Public Integrity Handbook. Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/ac8ed8e8-en. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf (дата звернення: 31.01.2026).
4. Victorian Public Sector Commission. Public sector integrity framework [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://www.vpsc.vic.gov.au/leading-public-sector-organisations/governance-and-integrity/public-sector-integrity-framework> (дата звернення: 31.01.2026).
5. Crenshaw K. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color // Stanford Law Review. 1991. Vol. 43, No. 6. P. 1241–1299. DOI: 10.2307/1229039. URL: <https://www.jstor.org/stable/1229039> (дата звернення: 31.01.2026).
6. Антонова О. Ковальов В. Гендерна рівність як компонент доброчесності публічної служби України. Координати державного управління. 2025. № 2(5). С. 14-35. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.01> URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/103/99> дата звернення: (31.01.2026).
7. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). The Time Is Now: Addressing the Gender Dimensions of Corruption. Vienna : United Nations, 2020. – DOI: 10.18356/9789210055543. URL: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE_TIME_IS_NOW_2020_12_08.pdf (дата звернення: 31.01.2026).

Микола МОРОЗОВСЬКИЙ,

аспірант за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічної служби та права Навчально- наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

Mykola MOROZOVSKIY,

Postgraduate Student in the specialty 281 Public Management and Administration of the Department of Public Service and Law of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0001-9654-1439>

Науковий керівник: **Катерина РОВИНСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ДОБРОЧЕСНІСТЮ ЯК СУЧАСНА ПАРАДИГМА ФОРМУВАННЯ СТАНДАРТІВ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

INTEGRITY MANAGEMENT AS A MODERN PARADIGM FOR FORMING INTEGRITY STANDARDS IN THE PUBLIC SECTOR

The current stage of development of the public administration system in Ukraine is characterized by fundamental transformations caused by the European integration course, civil service reform, and the need to ensure the stability of institutions under martial law. In this context, integrity management is an innovative model for shaping integrity standards in the public sector of Ukraine. This is a set of certain measures (implementation of codes of ethics, training, a system for preventing conflicts of interest, monitoring activities to ensure trust) aimed at ensuring that public servants adhere to the principles of honesty, fairness, impartiality, responsibility, and integrity.

Keywords: integrity management, public administration, anti-corruption policy, legal and ethical norms, prevention of corruption.

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими інституційними трансформаціями, зумовленими євроінтеграційним курсом держави, реформуванням публічної служби та необхідністю забезпечення стійкості органів влади в умовах воєнного стану. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективної системи забезпечення доброчесності як передумови легітимності управлінських рішень та відновлення суспільної довіри.

У науково-прикладному вимірі доброчесність у публічній сфері розглядається як поєднання етичних цінностей, професійних стандартів і поведінкових моделей, що орієнтовані на служіння суспільству [1]. Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що забезпечення доброчесності не може обмежуватися лише нормативною регламентацією, а потребує цілісної управлінської системи [2].

Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку щодо публічної доброчесності визначають її як систему узгоджених політик, інституцій та практик, спрямованих на запобігання корупції, підтримку етичного прийняття рішень та орієнтацію діяльності держави на суспільне благо [3]. Таким чином, управління доброчесністю слід розглядати як комплексний механізм, що інтегрує правові, організаційні та ціннісні елементи.

Нормативною основою формування системи доброчесності в Україні є, зокрема, Закон України «Про запобігання корупції» [4], який визначає вимоги щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, фінансового контролю, діяльності уповноважених підрозділів та інших інституційних механізмів протидії та запобігання корупції. Проте ефективність реалізації цих норм залежить від їх інтеграції в управлінські процеси та організаційну культуру публічної служби.

Методичні підходи, викладені у Довіднику з публічної доброчесності ОЕСР, акцентують на необхідності поєднання трьох взаємопов'язаних складових: системи правил, культури доброчесності та підзвітності [5]. Саме баланс між цими елементами забезпечує стійкість інституцій до корупційних ризиків та підвищує якість публічного управління.

Важливим аспектом є також урахування міжнародних стандартів і рекомендацій, зокрема підходів Групи держав проти корупції, які наголошують на необхідності впровадження секторальних стандартів доброчесності в зонах підвищеного ризику [6]. Паралельно принципи публічного адміністрування, розроблені в межах програми SIGMA, підкреслюють значення професійної етики, прозорості та підзвітності як ключових критеріїв оцінювання державного управління [7].

Управління доброчесністю як сучасна парадигма передбачає системний підхід, що охоплює: формування ціннісних орієнтирів служіння суспільству; нормативне закріплення стандартів поведінки; інтеграцію принципів доброчесності в кадрові та управлінські процедури; функціонування інституцій внутрішнього контролю; постійний моніторинг та оцінювання ефективності політик. Логіка цього механізму полягає в трансформації доброчесності з декларативної вимоги у внутрішній професійний стандарт діяльності публічного службовця.

Таким чином, управління доброчесністю виступає не лише складовою антикорупційної політики, а й самостійною управлінською моделлю, що забезпечує інституціоналізацію етичних цінностей у діяльності органів публічної влади. Його впровадження сприяє підвищенню довіри суспільства, зміцненню інституційної стійкості та утвердженню принципу верховенства права в публічному секторі.

Список використаних джерел

1. Доброчесність та етика в публічній сфері / Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності // Освіта заради справедливості. Серія університетських модулів. Модуль 13. Відень. 2021. 32 с. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_13_final_UKR.pdf (дата звернення: 09.02.2026).
2. Huberts L. W. The Integrity of Governance: What it is, What we know, What is done and Where to go. London: Palgrave Macmillan, 2014.
3. OECD Recommendation on Public Integrity, 2017. URL : <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/> (дата звернення 09.02.2026).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII: ред. від 12.09.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
5. OECD Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/ethics/public-integrity-handbook.htm>
6. GRECO. Fourth Evaluation Round. Corruption prevention in respect of members of parliament, judges and prosecutors. Evaluation Report Ukraine. Strasbourg, 2017.
7. The Principles of Public Administration. OECD/SIGMA, 2017. URL: [https://one.oecd.org/document/GOV/SIGMA\(2017\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SIGMA(2017)1/en/pdf) (дата звернення 10.02.2026).

Максим МУЗИКА,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління» кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

Maksym MUZYKA,

candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public Administration» of the Department of Public Governance of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0003-2523-4604>

Науковий керівник: **Тетяна ПАНФІЛОВА**, доктор історичних наук, професор кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

ЕТИКА ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ВИМІР

ETHICS AND INTEGRITY IN THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM AS A SOCIOCULTURAL DIMENSION

The thesis examines the role of ethics and integrity within the mechanism of strategic planning in public administration. The author argues that integrity should be viewed not merely as a legal requirement, but as a fundamental sociocultural dimension that determines the success of state strategies. The paper analyzes the shift from a compliance-based approach to a value-based approach in Ukrainian governance. It is proven that the ethical component is a prerequisite for building public trust and ensuring the legitimacy of government decisions during the implementation of reforms.

Keywords: public integrity, strategic planning, professional ethics, public administration, sociocultural dimension.

Сучасна парадигма публічного управління в Україні переживає трансформацію, зміщуючи акценти з виключно технократичних показників ефективності на ціннісні орієнтири діяльності органів влади. У цьому контексті етика та доброчесність перестають бути факультативними елементами кадрової політики, а інтегруються безпосередньо у систему стратегічного планування державотворчих процесів. Досвід європейських країн свідчить, що будь-яка державна стратегія приречена на поразку, якщо вона не спирається на високий рівень суспільної довіри, який, у свою чергу, формується виключно на основі етичної поведінки публічних службовців [1, с. 45].

Розглядаючи доброчесність як соціокультурний вимір, слід зазначити, що вона виходить за межі формального дотримання антикорупційного законодавства. Це глибинна характеристика організаційної культури державної служби, що визначає спосіб мислення та прийняття рішень на етапі розробки стратегічних документів. Якщо етична складова ігнорується під час планування, виникає ризик створення «мертвих» стратегій, які не знаходять відгуку в суспільстві або саботуються виконавцями через конфлікт цінностей [2, с. 12]. Тому стратегічне планування має включати оцінку не лише економічних чи політичних, а й етичних ризиків.

Важливим аспектом є перехід від каральної моделі забезпечення доброчесності (compliance-based) до ціннісної (value-based). Соціокультурний вимір доброчесності передбачає формування такого середовища, де етична поведінка є внутрішньою потребою, а не результатом примусу. Це вимагає впровадження нових механізмів у систему підготовки управлінських кадрів та розробки етичних кодексів, які б слугували реальними орієнтирами, а не формальними деклараціями. Інституалізація етики у стратегічному плануванні сприяє зміцненню інституційної спроможності держави та її резильєнтності перед внутрішніми та зовнішніми викликами [3, с. 88].

Якщо ми зможемо визначити культурні виміри, які передбачають чесність, ми зможемо застосувати відповідні стратегії для підвищення управлінської майстерності, а й практичні поради для міжнародних організацій щодо розробки програм етичного управління та економічного розвитку. Це робиться шляхом використання знань з рамкової моделі GLOBE, щоб допомогти як менеджерам,

так і працівникам та організаціям просувати етично та культурно чутливу поведінку, яка відповідає культурним нормам, одночасно сприяючи глобальній доброчесності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що етика та доброчесність є фундаментом, на якому будується архітектура сучасного публічного врядування. Інтеграція ціннісного виміру у стратегічне планування дозволяє гармонізувати інтереси держави та громадянського суспільства, перетворюючи владу з апарату примусу на сервісну інституцію з високим моральним авторитетом [4, с. 210].

Список використаних джерел

1. Руденко О. М. Етика публічного управління: європейський досвід та українські реалії. *Публічне урядування*. 2019. № 2 (17). С. 40–52.
2. Мельник Р. С. Культура доброчесності як основа ефективного врядування : монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 240 с.
3. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD Legal Instruments. Paris : OECD, 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org> (дата звернення: 11.02.2026).
4. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в системі публічного управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2018. 320 с.

Валентина НАПАДИСТА,

кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри етики, естетики і культурології
філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Valentyna NAPADYSTA,

PhD in Philosophy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Ethics, Aesthetics and
Cultural Studies, Faculty of Philosophy, Taras Shevchenko Kyiv National University

<https://orcid.org/0000-0001-7841-6602>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОБЛЕМНОГО І ТЕМАТИЧНОГО ПОЛЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В ДОБУ ШІ

TRANSFORMATION OF THE PROBLEMATICS AND THEMATIC SCOPE OF PROFESSIONAL ETHICS IN THE AI ERA

This study examines the transformation of professional ethics driven by artificial intelligence. Algorithmic systems reshape traditional moral challenges, necessitating interdisciplinary solutions. While professional ethics formerly centered on individual responsibility for expertise and conduct, the AI era shifts this toward distributed responsibility among various stakeholders. This evolution highlights the critical need for the ethical design of algorithmic architectures. Furthermore, new perspectives emerge regarding individual freedom, privacy, and data protection. The shift also impacts societal structures, including professional employment, digital inequality, and interpersonal communication paradigms. Addressing these complex dilemmas requires a collaborative scientific discourse to navigate the evolving landscape of professional activity in a digital society.

Keywords: Professional ethics, artificial intelligence (AI), professional activity, moral problems, thematic scope of professional ethics.

Погляд на професійну діяльність через моральну оптику в довготривалій історичній ретроспективі свідчить про те, що однією з головних проблем професійної діяльності було належне виконання професійних обов'язків. Це обумовлювало провідну тему професійної етики – артикуляцію моральної відповідальності за належне опанування інструментальними професійними компетентностями та сумлінне застосування їх у професійних практиках задля утвердження і підтримки професійної репутації як окремого фахівця, так і професійної спільноти в цілому.

З поглибленням і урізноманітненням суспільного поділу праці ця головна проблема та її тематична презентація набували різних конкретизацій і інтерпретацій. Ускладнення професійної діяльності, що вимагало тривалого й наполегливого опанування фахових умінь, а також обмежений доступ до професійної освіти через соціальні та матеріальні чинники спричиняли корисливе використання здобутих знань, зловживання владою, яку вони надавали, і застосування організаційного потенціалу професійних спільнот для захисту власних привілеїв на шкоду іншим групам та споживачам послуг. У зв'язку з цим актуалізувалася проблема співвідношення ділових і моральних якостей професіонала, утвердження не лише інструментальної, а й моральної цінності професіоналізму.

Індустріальна доба породила численні нові професії, цінність і значущість яких у суспільній свідомості вибудовувалися в певні ієрархії, що зумовило тематизацію морального престижу професії та феномену професійного марнославства.

Постійне зростання технологізації професійної діяльності, ускладнення соціальної структури, глобалізація професійних контактів і міжкультурна взаємодія загострили проблему уніфікації ціннісних засад прийняття рішень. Її ускладнювали неочевидність моральних суперечностей, непрозорі та відтерміновані причинно-наслідкові зв'язки. Звична рефлексія професіонала, сформована власним досвідом і ціннісною матрицею в межах певного культурного простору, виявлялася нечутливою до нових і нестандартних викликів. Це зумовило потребу типізації морально проблемних ситуацій і вироблення стандартних рекомендацій щодо їх упередження та розв'язання. Як наслідок відбулося масштабування професійних етичних кодексів – від традиційно гуманітарних професій (лікаря, вчителя, судді, адвоката) до ширшого кола професійних спільнот (аудитора, бухгалтера, журналіста, парламентаря, податківця, працівника публічної служби).

Впровадження технологій ІІІ у широкий спектр сучасних професій породжує нові моральні проблеми та формує нову тематику в предметному полі професійної етики. Однією зі стрижневих проблем у добу ІІІ постає проблема відповідальності. Традиційно моральна відповідальність мала персоніфікований характер і покладалася на морального суб'єкта, який діє на підставі власних суджень та автономного вибору в межах своєї аналітичної спроможності й контролю.

Натомість ухвалення рішень на основі даних, рекомендацій і прогнозів, згенерованих алгоритмами (машинне навчання, автоматизовані системи, складні інфраструктури), істотно розширює сферу поза безпосереднім контролем фахівця, посилюючи невизначеність, але не зменшуючи його відповідальності. У цьому контексті постає феномен розподіленої відповідальності між розробниками та дизайнерами архітектури ІІІ, менеджерами і кінцевими користувачами (концепція «*information ethics*» Л.Флоріді) [1].

Відомо, що автоматизовані рішення можуть відтворювати соціальні упередження – расові, гендерні, кастові, вікові, стратифікаційні тощо, які масштабуються та набувають форми алгоритмічних упереджень. У цифровому середовищі поведінку регулюють не лише традиційні системи – мораль і право, а й архітектура програмного коду. Нормативність «вшивається» в технічну інфраструктуру, надаючи коду нормативного статусу («*code is law*», Л. Лессіг) [2]. Водночас алгоритмізація моральних цінностей є технологічно складним процесом, а дотримання первинно закладеного етичного дизайну не гарантується в процесі використання.

Складні моделі ІІІ часто функціонують як «чорна скринька», що актуалізує проблему підзвітності та прозорості ухвалення рішень. У цьому контексті постає питання визначення меж пояснюваності, яку очікуватимуть від професіонала, що використовує ІІІ (М. Рамачандран) [3].

Дослідження засвідчують, що штучний інтелект уже постає не лише як технологічний інструмент, а й як потужний механізм соціального контролю та маніпуляції, здатний впливати на поведінкові стратегії людей як суб'єктів громадянського суспільства, політичних процесів і повсякденних практик. Це розширює традиційне тематичне поле професійної етики та актуалізує фундаментальну проблему свободи вибору – як професіонала, так і агентів, на яких спрямована його діяльність (Дж. Данахер) [4].

Відомо, що цифровий світ, структурований алгоритмічними системами, перетворює людську поведінку на товар (Ш. Зубофф [5]), що загострює питання приватності, конфіденційності персональних даних і безпеки особистості та зумовлює необхідність дотримання принципу «*privacy by design*» (Е. Кавукян) [6].

ІІІ та роботизація трансформують професійні ролі й обов'язки, виступають драйверами оптимізації штату та зміни структури зайнятості на рівні суспільства. У цьому контексті постає питання меж професійної переорієнтації та можливостей опанування нової професії (Дж. Данахер) [7].

Нерівномірний розподіл технологічних ресурсів і доступу до них породжує новий тип соціальної нерівності – цифрову нерівність, що загострює проблему соціальної справедливості (Пітер К. Юй) [8]. Вона набуває нових форм, стійких до традиційних механізмів подолання.

В епоху ІІІ суттєво трансформується й комунікація: професіонали взаємодіють із чат-ботами, асистентами та віртуальними агентами, що впливає на формування компетентностей міжособистісної взаємодії (М. Талматчі) [9].

Наведений огляд трансформацій проблемного й тематичного поля професійної етики в добу ІІІ не претендує на вичерпність. Водночас окреслені проблеми та способи їх тематизації визначають основні дослідницькі тренди сучасних наукових студій, присвячених моральним аспектам розробки й використання ІІІ. Вони формують предметне поле етики ІІІ як різновиду прикладної етики та впливають на сучасний дискурс як у професійній етиці розробників алгоритмів, так і у професійній етиці користувачів інструментами ІІІ.

Список використаних джерел

1. Floridi L. (2013). *The Ethics of Information*. Oxford University Press. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199641321.001.0001>
2. Lessig L. (2006). *Code And Other Laws of Cyberspace*. Version 2.0. Basic Books. 424 pp.
3. Ramachandran, M. (2026). *Ethical AI Development*. In: *Engineering Ethics of AI by Design*. Springer, Singapore. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-95-2909-4_10
4. Danaher J. (2019). *Automation and Utopia: Human Flourishing in a World without Work*. Harvard University Press

5. Zuboff S. (2019). The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power: New York: Public Affairs, 704 pp.
6. Cavoukian A. (2010) Privacy by design: the definitive workshop. URL:<https://doi.org/10.1007/s12394-010-0062-y>
7. Dnaher J.(2020). Freedom in an Age of Algocracy. URL: <https://academic.oup.com/edited-volume/40690/chapter-abstract/348396214?redirectedFrom=fulltext&login=false#no-access-message>
8. Peter K. Yu. (2020) The Algorithmic Divide and Equality in the Age of Artificial Intelligence. URL:<https://scholarship.law.tamu.edu/facscholar/1439>
9. Talmatchi M. L. (2025). The Influence of Artificial Intelligence on Communication (*Scientific Bulletin* 30(1):115–124, 2025). URL: https://www.researchgate.net/publication/393041449_The_Influence_of_Artificial_Intelligence_on_Communication

УДК 35:004:343.352

Ярослав ПАВЛЕНКО,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Yaroslav PAVLENKO,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration of the University of Customs and Finance

Науковий керівник: Ольга БОРИСЕНКО, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

CORRUPTION RISKS IN THE SPHERE OF EXECUTIVE PROCEEDINGS AND WAYS TO MINIMIZE THEM

The State Bailiff Service of Ukraine plays a responsible role in combating corruption in Ukraine. An important aspect of the activities of the executive bodies is ensuring the execution of court decisions, including in corruption cases. At the same time, the executive bodies are inherent in the main corruption risks in the field of enforcement proceedings and typical abuses that have been identified by audits and journalistic investigations. Therefore, it is important to identify and investigate all facts of corruption, strengthening the importance of internal control, disciplinary liability, automation of procedures and the introduction of electronic systems for the execution of decisions. Also important is the interaction of the executive service with anti-corruption bodies in cases of arrest and confiscation of assets, the need for systemic reforms, increased transparency, professional ethics and public monitoring as a prerequisite for reducing corruption risks and strengthening public trust in state institutions.

Keywords: *State Bailiff Service of Ukraine, executive bodies, anti-corruption policy, corruption risks, enforcement proceedings, corruption.*

Корупція залишається однією з головних проблем сучасних держав, підриваючи ефективність правової системи та економічний розвиток. Виконавча служба, як ключовий елемент системи правосуддя, виконує важливу роль у забезпеченні дотримання законів та зменшенні корупційних ризиків. В Україні корупційні практики негативно впливають на справедливість примусового виконання судових рішень, створюють перешкоди у доступі до правосуддя та підривають довіру громадян до державних інституцій. Виконавча служба, зокрема державні виконавці, мають займатися критично важливу роль у забезпеченні виконання рішень судових і адміністративних органів, тому їхня діяльність повинна бути максимально прозорою і доброчесною. Водночас від ефективності діяльності виконавців залежить не лише реалізація рішень судів, але й загальний рівень правової культури та прозорості у державному управлінні.

Відповідно до законодавчого тлумачення, Державна виконавча служба України є спеціалізованим органом у складі Міністерства юстиції України, який забезпечує примусове виконання судових рішень та рішень інших уповноважених органів [1]. У контексті антикорупційної політики виконавча служба повинна діяти відповідно до загальної законодавчої системи України з протидії корупції, яка включає принципи доброчесності, відкритості та невідворотності відповідальності. Важливим аспектом сучасної державної правової політики у виконавчій службі є реформування системи запобігання і протидії корупції. Досягнення успіху у цьому процесі є передумовою для формування у суспільства довіри до влади, зростання економічного потенціалу держави, покращення добробуту громадян України.

Дослідження показують, що корупція у сфері виконавчого провадження часто виникає через непрозорість процедур, низький рівень контролю та особисті зв'язки виконавців з учасниками процесу. Корупційні ризики в діяльності виконавців можуть виникати через непрозорість процедур або ручний розподіл проваджень; недостатній контроль за виконанням процедур; низький рівень ав-

томатизації процесів; людський фактор та можливість зловживань повноваженнями. Проведений аудит в органах Державної виконавчої служби України показав зловживання, які проводилися за наступними схемами) [2]:

протиправне звільнення боржників від сплати в дохід держави виконавчого збору в розмірі 10% від суми стягнення боргу шляхом фальсифікації документів щодо відсутності у боржника майна, на яке може бути звернено стягнення; нібито сплати суми боргу в термін, наданий для самостійного виконання;

реалізація арештованого майна у змові зі спеціалізованою торгівельною організацією за значно заниженою вартістю, використовуючи різні протиправні схеми;

реалізація конфіскованого майна у змові зі спеціалізованою торгівельною організацією за значно заниженою вартістю та інші.

Службові перевірки, внутрішні аудити та чіткі дисциплінарні санкції мають бути невід'ємною частиною функціональної структури виконавчої служби.

Для того, щоб виконавча служба діяла ефективно у сфері подолання корупції потрібно впроваджувати електронні системи виконання рішень, що дозволятиме мінімізувати прямий контакт між виконавцем та стороною справи; проводити регулярні внутрішні та зовнішні аудити, які виявлятимуть порушення та ризики корупційних практик; застосовувати санкції за порушення етичних норм, що створюватиме стимул для дотримання стандартів поведінки.

Наприклад, досвід країн Європейського Союзу свідчить, що автоматизація виконавчих процедур зменшує можливості для хабарництва та прискорює процес реалізації рішень суду [3]. Хоча основна діяльність по виявленню та переслідуванню корупційних правопорушень лежить на спеціалізованих органах (наприклад, НАБУ та САП), виконавча служба виступає важливою ланкою у реалізації санкцій, арештів та конфіскацій, які випливають із таких справ. Одне з найбільш резонансних розслідувань щодо корупції в Україні – так звана Операція «Мідас». Розслідування, яке проводили НАБУ та САП, виявило масштабну схему у енергетичному секторі на десятки мільйонів доларів. Більшість підозрюваних у справі це високопосадовці та бізнес-структури. Важливу частину цього розслідування забезпечували виконавчі органи щодо арешту та реалізації активів у рамках кримінального процесу.

Серед основних проблем у сфері виконавчого провадження в Україні зазначимо: недостатня прозорість інформаційних систем, можливості для необґрунтованого впливу на хід провадження, а також потреба у посиленому внутрішньому контролі. Підготовка, навчання з етичних стандартів, поєднана з автоматизацією ключових функцій, може значно знизити корупційні ризики. Залучення незалежних громадських організацій та експертних рад у моніторинг виконавчої діяльності сприятиме формуванню прозорих і незалежних процедур.

Отже, виконавча служба є критичною структурою для реалізації правових рішень і забезпечення верховенства права. Її роль у боротьбі з корупцією полягає не лише у формальному виконанні рішень судових та адміністративних органів, але й у підвищенні стандартів доброчесності, прозорості та підзвітності. Системні інституційні реформи, автоматизація процесів, ефективний внутрішній контроль і тісна співпраця з іншими антикорупційними інститутами – ключові елементи, що сприятимуть зниженню корупційних ризиків у сфері виконавчої служби.

Список використаних джерел

1. Про виконавче провадження: Закон України від 02.06.2016 № 1404-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>
2. Мінюст перевірить на корупцію державні виконавчу та реєстраційну служби. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/politics/895417-minyust-perevirit-na-koruptsiyu-derjavni-vikonavchu-ta-reestratsiynu-slujbi.html> (дата звернення: 15.02.2026)
3. OECD. *Preventing Corruption in the Public Sector*. 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf (дата звернення: 15.02.2026)

УДК 35.08:343.352:008

Дана ПАНІМАШ,

здобувачка освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри національної безпеки та підприємництва факультету менеджменту, фінансів та маркетингу Національного університету «Київський авіаційний інститут»

Dana PANIMASH,

Bachelor's degree student in Specialty 281 Public Administration and Management, Department of National Security and Entrepreneurship, Faculty of Management, Finance and Marketing, National University «Kyiv Aviation Institute.»

Науковий керівник: **Галина НЕСТЕРЕНКО**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри національної безпеки та підприємництва факультету менеджменту, фінансів та маркетингу Національного університету «Київський авіаційний інститут»

АНТИКОРУПЦІЙНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

ANTI-CORRUPTION CULTURE OF PUBLIC OFFICIALS AS A FACTOR OF EFFECTIVE GOVERNANCE

This paper examines the anti-corruption culture of public officials as a key factor in effective governance. It emphasizes that integrity, ethical values, and civic responsibility are essential for preventing corruption and strengthening public trust. Based on the principles of Good Governance, the study highlights transparency, accountability, rule of law, and citizen participation as core indicators of quality public administration. Anti-corruption culture is viewed not only as legal awareness but also as an internal commitment to act in the public interest. The paper argues that education, institutional mechanisms, and consistent public policy are crucial for fostering integrity, reducing corruption risks, and ensuring sustainable democratic development.

Keywords: anti-corruption culture, public officials, integrity, good governance, accountability.

Сучасні трансформації публічного управління потребують утвердження стандартів належного врядування та посилення контролю за корупцією як показника якості державного управління. Вирішального значення набуває формування доброчесності й ціннісних орієнтирів публічних службовців. Антикорупційна культура охоплює не лише знання норм права, а й внутрішню готовність діяти в інтересах суспільства та протидіяти корупційним ризикам. Її розвиток є передумовою ефективного врядування й зміцнення довіри громадян до держави.

Теоретико-методологічною основою дослідження антикорупційної культури як чинника ефективного врядування є концепція «належного врядування» (Good Governance), яка визначається як сукупність інституцій і механізмів здійснення влади, формування та реалізації публічної політики й надання суспільних послуг. У 1997 році governance було окреслено як спосіб реалізації владних повноважень у процесі управління політичними, економічними та соціальними ресурсами задля розвитку країни. У межах програми ПРООН «Governance» трактується як здійснення економічної, політичної та адміністративної влади з метою управління розвитком держави на всіх рівнях [1, с. 126].

У міжнародному науковому дискурсі Good Governance означає модель управління, що забезпечує ефективність, прозорість, відповідальність, дотримання прав людини та участь громадян. Принципами належного врядування є принципи відкритості, участі, відповідальності, ефективності та узгодженості в діяльності держав-членів Європейський Союз. У подальшому розвиток концепції відбувся з акцентом на децентралізації та наближенні влади до потреб громад [1, с. 126-127].

Серед ключових індикаторів належного врядування виокремлюють участь і відповідальність, політичну стабільність, ефективність уряду, якість регуляторної політики, верховенство права та контроль за корупцією. Контроль за корупцією є базовим елементом моделі Good Governance. Її повною мірою реалізують окремі держави, зокрема США, Німеччина, Велика Британія та країни Бенілюксу, тоді як інші поступово наближаються до відповідних стандартів [1, с. 127-128]. Таким чином, ефективне врядування неможливе без утвердження стійких антикорупційних цінностей у системі публічного управління.

Ціннісною основою протидії корупції є антикорупційна культура суспільства. Антикорупційна культура постає як система ціннісних орієнтирів, що формує активну громадянську позицію та

моральну готовність особистості свідомо протидіяти корупції, сприймаючи її як явище, несумісне з правом і мораллю. Її підґрунтя є розмежування добра і зла, законного й протиправного, суспільно корисного та шкідливого, а здатність до протидії формується через розвиток моральної, правової та політичної культури [3, с. 24].

Нормативною основою є Закон України «Про запобігання корупції», який визначає корупцію як використання службових повноважень для отримання неправомірної вигоди або пропозицію чи надання такої вигоди з метою спонукання до протиправних дій [4]. У науковому розумінні антикорупційна політика – це безперервна діяльність держави у взаємодії з громадянським суспільством, спрямована на запобігання корупції та усунення її причин через комплекс законодавчих, організаційних, економічних, інформаційних і освітніх заходів [5, с. 89-90].

Україна як держава-учасниця Конвенція ООН проти корупції зобов'язана реалізовувати узгоджену політику на засадах верховенства права, прозорості, доброчесності та підзвітності. Координацію здійснює Національне агентство України з питань запобігання корупції, яке аналізує корупційні ризики, розробляє Антикорупційну стратегію, моніторить її виконання та готує національні доповіді. Водночас ефективність політики визначається не лише нормативною базою, а й глибиною ціннісних змін у свідомості посадових осіб і громадян, що безпосередньо пов'язано з рівнем антикорупційної культури [6].

Ключовим етичним виміром антикорупційної культури публічних службовців є принцип доброчесності, що поєднує категорії добра і чесності та передбачає спрямованість діяльності на захист публічного інтересу, недопущення переважання приватного інтересу й неупереджене виконання повноважень [7, с. 63]. Закон України «Про державну службу» визначає доброчесність як обов'язок діяти в інтересах суспільства та запобігати конфлікту інтересів [8]. Отже, доброчесність є фундаментом антикорупційної політики та культури державної служби.

Підвищення рівня антикорупційної культури потребує комплексного підходу: інтеграції критеріїв доброчесності у добір, оцінювання й просування кадрів, реального впровадження етичних кодексів, ефективного врегулювання конфлікту інтересів, розвитку етичного лідерства, системної освіти з акцентом на практичні навички та нульову толерантність до корупції, цифровізації управління, громадського контролю й регулярного моніторингу.

Таким чином, антикорупційна культура є ключовим чинником ефективного врядування, оскільки забезпечує прозорість, підзвітність, верховенство права та ефективність. Вона передбачає не лише знання законодавства, а й внутрішню готовність діяти доброчесно в інтересах суспільства. Її формування можливе через поєднання правових і моральних засад, системної освіти та послідовної державної політики, що сприятиме зниженню корупції, зростанню довіри громадян і розвитку демократичної правової держави.

Список використаних джерел

1. Ткаля О. В. Розуміння належного врядування за сучасних умов. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Том 31 (70). Ч. 2. № 2. 2020. С. 125-130. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/part_2/26.pdf (дата звернення: 21.02.2026).
2. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI : станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Зарічанський О. Антикорупційна культура як складова культури організації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Вип. 1(15). 2022. С. 23-29. URL: <https://psychology.bulletin.knu.ua/uk/article/view/8021/6991> (дата звернення: 21.02.2026).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 7 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 21.02.2026).
5. Ганьба О. Державна антикорупційна політика: поняття, сутність та загальні ознаки. Публічне право. Вип. № 4 (44). 2021. С. 88-95. <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/44/pdf/10.pdf> (дата звернення: 21.02.2026).
6. Антикорупційна політика. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoriupcijna-polityka/> (дата звернення: 21.02.2026).
7. Смігунова О. В., Богомолова К. С., Крічфалушій-Степанова К. М. Розбудова принципу доброчесності на публічній службі. Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права». Вип. № 1. 2024. С. 62-65. URL: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/apie_2024_r01_a13.pdf (дата звернення: 21.02.2026).
8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII: станом на 24 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 21.02.2026).

УДК 35.072.1

Микола ПОПОВ,

кандидат наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка»

Mykola POPOV,

PhD in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Regionalism Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>

ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ ВРЯДУВАННІ: ГОРИЗОНТАЛЬНІ ТА ВЕРТИКАЛЬНІ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ В УМОВАХ РЕФОРМ

INTEGRITY IN PUBLIC GOVERNANCE: HORIZONTAL AND VERTICAL INTERACTIONS IN THE CONTEXT OF REFORM

This conference paper explores horizontal and vertical interactions within Ukraine's public governance, focusing on the need for effective coordination between different levels of authority amid decentralization and ongoing administrative reform. Emphasis is placed on integrity as a systemic principle that enhances institutional trust, transparency, and accountability in intergovernmental relations. In conditions of hybrid threats and wartime challenges, integrity serves as both a normative standard and a functional tool for maintaining coherence in public policy implementation. The analysis argues that embedding integrity into multilevel governance is essential for improving administrative resilience and achieving sustainable, accountable reform in transitional contexts.

Keywords: public governance, intergovernmental relations, decentralization, multilevel coordination, integrity.

Горизонтальні та вертикальні взаємовідносини між органами публічної влади в Україні є складним, але ключовим компонентом належного врядування в умовах сучасних викликів. Під час адміністративно-територіальної реформи, децентралізації та воєнного стану особливо важливим стає ефективне функціонування багаторівневої системи, в якій принцип доброчесності відіграє провідну роль. Дотримання стандартів відкритості, підзвітності й етичності у взаємодії між державними органами та місцевим самоврядуванням зміцнює довіру, інституційну стійкість і забезпечує цілісність публічної влади в періоди змін.

Сучасні системи публічного управління функціонують у багаторівневу середовищі, де взаємодія між органами влади потребує чіткої координації. Горизонтальні відносини – це співпраця між інституціями одного рівня (наприклад, між органами місцевого самоврядування чи центральними органами виконавчої влади). Вертикальні – охоплюють підпорядкованість або делегування повноважень між різними рівнями, що характерно для унітарних моделей, як в Україні [1]. В умовах трансформацій та адаптації до європейських стандартів дедалі більшого значення набуває концепція багаторівневого врядування. Вона базується не лише на підпорядкованості, а й на партнерстві, довірі й взаємній відповідальності суб'єктів влади. Науковці наголошують: саме інтеграція принципів доброчесності в управлінські механізми дозволяє ефективно узгоджувати дії органів різного рівня [1]. Це підтверджує і концептуальний підхід до координації як ключового механізму реалізації багаторівневого врядування. Координація забезпечує узгодженість дій на міжгалузевому та міжрівневому рівнях, формуючи функціонально стійку архітектуру влади [2]. Через ефективну координацію досягається баланс між централізацією й автономією, а доброчесність стає важливою регулятивною умовою.

Реформування публічного управління в Україні, зокрема децентралізація та адміністративно-територіальні зміни, істотно вплинули на конфігурацію міжвладних взаємовідносин. У практиці спостерігаються як покращення координації, так і дисбаланси, що послаблюють управлінську узгодженість. Однією з ключових проблем є недостатня взаємодія між виконавчою владою та місцевим самоврядуванням у реалізації політик і наданні послуг. В умовах воєнного стану ці розриви посилюються – через потребу оперативних рішень, чіткого розподілу повноважень і координації в критичних секторах [3].

У ситуації гібридних загроз виклики постають не лише перед сектором безпеки, а й перед системою публічного врядування. Ієрархічні моделі виявляються неефективними за швидких змін, а горизонтальні зв'язки потребують нових механізмів узгодження [3]. Навіть за формальної наявності координаційних процедур, брак доброчесності та підзвітності призводить до дублювання повноважень, конфліктів і втрати довіри. У нестабільному правовому середовищі це потребує високої управлінської відповідальності та стійких міжвладних зв'язків [4]. У багаторівневому врядуванні доброчесність – це не лише етична норма, а й інституційний ресурс прозорості, підзвітності й довіри, що гармонізує взаємодію між рівнями влади.

Н. Корчак трактує доброчесність як інструмент розвитку правосвідомості та правової культури публічних службовців у процесі реформування державної служби [5]. П. Кириленко обґрунтовує функціональний підхід до доброчесності як інструменту запобігання корупції, що реалізується через транспарентність, підзвітність і врегулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні [6]. Н. Бондар та І. Гетьман трактують доброчесність як фундаментальний етичний і правовий принцип державної служби, закріплений у законодавстві та пов'язаний із вимогами до поведінки публічних службовців [7]. Автори наголошують на необхідності не лише нормативного закріплення доброчесності, а й упровадження практичних механізмів її забезпечення.

Таким чином, доброчесність в українському контексті стає не декларативною категорією, а реальним чинником організаційного перетворення і стабілізації міжвладних відносин у часи системної турбулентності. Горизонтальні та вертикальні взаємовідносини у публічному врядуванні потребують не лише розмежування повноважень, а й спільного ціннісного підґрунтя. В умовах реформ, безпекових викликів та потреби оперативних рішень доброчесність стає критично важливим чинником управлінської стійкості. Як показують дослідження, доброчесність інтегрується у багаторівневе врядування як етичний, правовий і управлінський елемент. Вона сприяє ефективній взаємодії, знижує ризики конфліктів і дублювання, зміцнює довіру до інституцій. У сучасних умовах доброчесність має бути не лише поведінковим стандартом, а й інституційною нормою, що формує логіку взаємодії всіх рівнів публічної влади. Лише так можлива цілісна, ефективна й демократична система врядування.

Список використаних джерел

1. Khadzhyradieva S., Slukhai S. Public administration in Ukraine: Adjusting to European standards. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2020. Vol. XIII, No. 1. P. 61–80. DOI: <https://doi.org/10.2478/nispa-2020-0004>
2. Суворов В. В. Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого врядування в Україні. Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 2(79). С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-04>
3. Karamyshev D. Multi-level public administration in the context of hybrid threats. *Social and Legal Studios*. 2024. Vol. 7, No. 2. P. 43–51. URL: https://sls-journal.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Social_and_Legal_Studios_7_2_2024_.pdf#page=43
4. Karpa M., Akimov O., Kitsak T. Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine. *Public Administration and Law Review*. 2022. No. 3. P. 88–97. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/145>
5. Корчак Н. Доброчесність як інструмент розвитку правосвідомості публічних службовців в умовах реформування державної служби. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11. № 4. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.15421/152356>
6. Кириленко П. О. Доброчесність в публічному управлінні: від ідеалу до інструменту запобігання корупції. Ефективність державного управління. 2023. Вип. 1/2(74/75). С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.36930/507405>
7. Бондар Н. А., Гетьман І. Ю. Доброчесність як принцип державної служби: концептуальний та правовий аналіз. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Том 1, № 91. С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.1.3>

УДК 351:354:343.352

Артем ПОЗДЄЄВ,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Олена КРИТЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Artem POZDIEIEV,

PhD student at the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0009-7411-4194>

Olena KRYTENKO,

Candidate of Public Sciences, Admin., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration of the University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-9582-3007>

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

IMPLEMENTATION OF INTEGRATED INFORMATION SYSTEMS TO OVERCOME CORRUPTION RISKS IN THE PUBLIC SERVICE

The paper explores the role of integrated information systems (IIS) in mitigating corruption risks within the public service of Ukraine. In the context of EU integration and martial law, the transition from manual document management to data-driven governance is a critical anti-corruption imperative. The study identifies specific corruption vulnerabilities in public administration, such as excessive discretionary powers, lack of interoperability, and non-transparent HR processes. Particular attention is given to the implementation of the Human Resource Management Information System (HRMIS) and the «Trembita» interoperability platform as key technological tools that eliminate the human factor, provide real-time audit trails, and ensure accountability. Key challenges, including institutional resistance and cybersecurity threats, are analyzed, and strategic recommendations for achieving a resilient and transparent public service are proposed.

Keywords: public service, corruption risks, integrated information systems, HRMIS, interoperability, anti-corruption compliance, e-governance.

У контексті набуття Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, реформування публічної служби на засадах доброчесності, прозорості та підзвітності є одним із ключових маркерів інституційної зрілості держави. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки [1] прямо вказує, що цифровізація процесів та мінімізація людського фактору є найбільш дієвими інструментами запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням. Традиційні (паперові) форми управлінської діяльності генерують значну кількість корупційних ризиків, подолання яких неможливе лише адміністративними методами. Стратегічним рішенням є впровадження інтегрованих інформаційних систем (далі ІС).

Аналіз функціонування публічної служби дозволяє виокремити такі ключові корупційні ризики:

- *інформаційна асиметрія та ручне управління даними*, що уможлиблює такі дії посадових осіб як приховування, викривлення або знищення службової інформації, маніпулювання чергами або строками надання адмінпослуг;
- *непрозорість кадрових (HR) та фінансових процесів* породжує суб'єктивізм у призначенні премій, надбавок, просуванні по службі, а також існування «мертвих душ» у штаті публічної служби;
- *надмірні дискреційні повноваження* надає можливість посадовцям різного рівня на власний розсуд трактувати норми закону під час прийняття рішень через відсутність жорстких алгоритмізованих процедур.

ІС трансформують саму архітектуру публічного управління, переводячи її з парадигми «довіри до чиновника» в парадигму «довіри до алгоритму» (Trust in Data). Як зазначають В. Куйбіда та

О. Карпенко та інші, цифрове врядування передбачає системну інтеграцію розрізнених баз даних, що докорінно змінює логіку надання послуг і внутрішнього менеджменту [2].

У контексті антикорупційного комплаєнсу на публічній службі ключову роль відіграють два класи інтегрованих систем:

По-перше, Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS). Відповідно до Концепції, затвердженої Кабінетом Міністрів України [3], HRMIS є єдиною централізованою базою даних про державних службовців. Її антикорупційний ефект полягає у наступному:

- *автоматизація нарахування заробітної плати (Payroll)*, адже система унеможлиблює маніпуляції з фондом оплати праці (наприклад нарахування оплати праці чи премій «своїм людям»), оскільки всі розрахунки здійснюються за єдиним алгоритмом на основі об'єктивних KPI та електронного табелювання;

- *відстеження конфлікту інтересів*, оскільки інтеграція HRMIS з реєстрами Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) дозволяє автоматично виявляти можливі конфлікти інтересів (наприклад, пряме підпорядкування близьких осіб) ще на етапі підготовки наказу про призначення;

- *цифровий слід (Audit Trail)*, позаяк будь-яка зміна в особовій справі держслужбовця фіксується системою із зазначенням часу, IP-адреси та ідентифікатора особи, що внесла зміни, що унеможлиблює підробку документів «заднім числом».

По-друге, Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» [4]. Це основа інтероперабельності українського державного апарату. Замість того, щоб вимагати від громадянина паперові довідки, державні органи автоматично обмінюються даними між своїми реєстрами. З точки зору антикорупції це є важливим оскільки:

Знищується монополія чиновника на прийняття рішень щодо достовірності інформації (дані верифікуються криптографічно між серверами).

Мінімізується фізичний контакт між суб'єктом звернення та посадовою особою (послуги надаються автоматично через портал «Дія»), що усуває умови для вимагання неправомірної вигоди.

Попри доведену ефективність, впровадження ІС на публічній службі в умовах воєнного стану стикається з низкою специфічних викликів. Перший виклик – кібербезпека. Акумуляція величезних масивів даних в єдиних системах робить їх пріоритетною мішенню для кібератак з боку держави-агресора. Це вимагає значних інвестицій у криптографічний захист та резервування (Cloud First) без зупинки процесів відкритості. Другий виклик – інституційний опір (цифровий саботаж). Частина державного апарату чинить прихований опір повноцінному впровадженню систем на кшталт HRMIS, мотивуючи це «технічними проблемами», тоді як справжньою причиною є небажання втрачати непрозорі механізми розподілу фінансів та ручного управління кадрами [5].

Впровадження ІС є безальтернативним шляхом очищення публічної служби від корупційних практик. Трансформація державного управління на основі підходу керованого даними (data-driven) гарантує перехід від виявлення та покарання корупціонерів до створення умов, за яких корупційні дії стають технологічно неможливими. Для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити 100% підключення всіх органів публічної влади до систем HRMIS та «Трембіта», а також впровадити автоматичні системи виявлення ризиків (red flags) на основі алгоритмів штучного інтелекту для превентивного реагування на зловживання.

Список використаних джерел

1. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>.
2. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2018_1_3
3. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 844-р (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text>
4. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»: Офіційний портал. URL: <https://trembita.gov.ua/>
5. Реєстр корупційних ризиків // Офіційний сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/reestr-korupciynih-rizikiv/>

УДК 352:343.352

Олена ПОСТУПНА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового юридичного інституту Державного університету економіки і технологій

Olena POSTUPNA,

Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management of the Educational and Scientific Law Institute of the State University of Economics and Technologies

<https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>

ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВІДБУДОВИ

TOOLS FOR PREVENTING CORRUPTION IN LOCAL GOVERNMENT BODIES DURING RECONSTRUCTION

The mechanisms for ensuring transparency and integrity in the activities of local self-government bodies (LSGs) in the context of large-scale reconstruction of Ukraine are investigated. The author analyzes key corruption risks that arise during the management of financial resources and international assistance at the local level. Particular attention is paid to the implementation of digital control tools, such as electronic procurement systems, digital reconstruction maps, and public monitoring platforms. It is substantiated that effective prevention of corruption in LGUs is possible only through a combination of process automation, strengthening of internal audit, and active involvement of territorial communities in decision-making. The proposed measures will contribute to increasing donor confidence and effective use of resources for regional renovation.

Keywords: local government, corruption prevention, reconstruction, transparency, digitalization.

Процеси повоєнного відновлення України потребують залучення колосальних фінансових ресурсів та міжнародної технічної допомоги, що значно підвищує відповідальність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) як основних суб'єктів реалізації проєктів на місцях. Поряд із необхідністю швидкої відбудови виникає загроза актуалізації корупційних схем, пов'язаних із непрозорим розподілом коштів, неефективними тендерними процедурами та відсутністю належної підзвітності. Недосконалість наявних антикорупційних механізмів у поєднанні з правовим режимом воєнного стану створює ризики зловживань посадовими повноваженнями. Вирішення зазначених суперечностей вимагає наукового обґрунтування та практичного впровадження інноваційних інструментів контролю, спрямованих на мінімізацію людського фактора та забезпечення прозорості кожного етапу реновації.

Фундаментальним підґрунтям для реалізації зазначених завдань виступає системна цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє трансформувати потенційно корупціогенні зони у відкриті інформаційні площини. Інституціоналізація електронних рішень у сфері муніципального відновлення забезпечує неперервний моніторинг ресурсних потоків, де ключову роль відіграє екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). Дана платформа впроваджує принцип наскрізної підзвітності, інтегруючи дані з Реєстру пошкодженого та знищеного майна, що дозволяє верифікувати генезис кожного проєкту від моменту фіксації руйнувань до фінального аудиту. Практична апробація системи, зокрема під час відновлення освітньої інфраструктури в декупованих громадах Київської області засвідчила ефективність цифрового відстеження закупівель, коли виявлення розбіжностей між заявленою вартістю будматеріалів та ринковими індикаторами дозволило запобігти фінансовим зловживанням ще на стадії планування.

У контексті посилення антикорупційної стійкості, доповненням до моніторингових платформ виступає поглиблена інтеграція процедур у системі Prozorro, що слугує запобіжником проти дискримінаційних умов та неконкурентного відбору підрядників. Особлива увага в межах науково-практичного підходу має бути приділена алгоритмам ідентифікації аномально низької ціни, оскільки штучне демпінгування часто слугує інструментом для подальшого необґрунтованого збільшення

видатків через додаткові угоди. Досвід модернізації об'єктів водозабезпечення у Миколаївській області демонструє, що автоматизовані фільтри системи здатні виявляти недобросовісних учасників, які не володіють необхідною матеріально-технічною базою, тим самим упереджуючи корупційні змови та імовірні зриви термінів виконання робіт [1].

Логічним завершенням архітектури цифрового контролю є впровадження геоінформаційних систем (ГІС), які забезпечують просторову верифікацію відбудови та унеможливають маніпуляції зі статистичними даними. Створення цифрових карт руйнувань із прив'язкою до актуальних супутникових знімків дозволяє встановити об'єктивну потребу у фінансуванні та запобігти подвійному списанню коштів на відновленні об'єкти.

Прикладом успішної імплементації такого підходу є використання інтерактивних карт у Харкові, де публічна візуалізація стану пошкоджених будівель надала можливість громадським інститутам здійснювати аудит відповідності виділених бюджетних асигнувань реальним обсягам робіт, стимулюючи органи місцевої влади до раціонального використання ресурсів у межах відновлення критичної інфраструктури. Синергія зазначених інструментів формує стійку антикорупційну модель, здатну забезпечити довіру міжнародних партнерів та ефективність реноваційних процесів на місцевому рівні.

Формування внутрішньої антикорупційної архітектури в ОМС виступає необхідним доповненням до зовнішнього цифрового моніторингу. Основу цього процесу складають антикорупційні програми громад, які трансформуються з формальних документів у дієві стратегії, що базуються на системній оцінці ризиків. Автоматизація процедур у найбільш вразливих сферах, таких як землевідведення, мінімізує дискреційні повноваження посадовців [3].

Ключову роль у забезпеченні дотримання цих стандартів належить уповноваженим з питань запобігання корупції, чий статус вимагає функціональної незалежності та прямої підзвітності голови громади. Ефективність такої структури підсилюється функціонуванням захищених каналів для викривачів. Створення анонімних ліній зв'язку та гарантування правового захисту співробітників, які повідомляють про зловживання, дозволяє виявляти приховані схеми на ранніх етапах, забезпечуючи внутрішню цілісність інституції [2].

Ефективність внутрішнього комплаєнсу нерозривно пов'язана із залученням незалежних інститутів зовнішнього та громадського контролю, що нівелює ризик корпоративної солідарності всередині муніципальних структур. Важливим елементом такої децентралізації нагляду є створення наглядових рад при комунальних підприємствах із залученням представників громадськості та експертів. Такий підхід дозволяє здійснювати оперативний аудит фінансових потоків, які спрямовуються на відбудову, та блокувати сумнівні управлінські рішення на етапі їх підготовки.

Зміцнення підзвітності ОМС досягається через обов'язкову публікацію деталізованої звітності, де замість узагальнених сум фігурують конкретні кошторисні ціни на одиниці товарів та послуг. Подібна прозорість створює належне підґрунтя для професійної громадської експертизи із залученням спеціалізованих організацій, зокрема спільноти DOZORRO. Такий багатосторонній моніторинг закупівельних процесів та верифікація реальних ринкових цін стають бар'єром для необґрунтованих видатків, конвертуючи громадську увагу в дієвий інструмент стримувань і противаг.

Доповненням до суспільного нагляду виступають жорсткі вимоги міжнародних донорів, що базуються на залученні незалежних аудиторів та інженерів-консультантів FIDIC для незалежної верифікації якості робіт.

В цілому, комплексна синергія цифровізації, внутрішнього комплаєнсу та зовнішнього аудиту забезпечує прозору та підзвітну відбудову громад.

Список використаних джерел

1. Лахтіонов І. Моніторинг відбудови: виклики та важливі уроки. *Transparency International Ukraine*. 16.02.2024 р. URL : <https://ti-ukraine.org/blogs/monitoryng-vidbudovy-vyklyky-ta-vazhlyvi-uroky/>.
2. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>.
3. Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА») – призупинив діяльність. *Децентралізація*. URL : <https://decentralization.ua/donors/hoverla>.

УДК 35.08:17.023.34:316.654.4(477)

Роман ПЯТКІВСЬКИЙ,

кандидат філософських наук, доцент, викладач вищої категорії ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж Карпатського національного університету імені Василя Стефаника»

Roman PYATKIVSKYI,

PhD (Philosophy), Associate Professor, Lecturer of the Highest Category «Ivano-Frankivsk Professional College of Vasyl Stefanyk Carpathian National University»

<https://orcid.org/0000-0001-6821-3043>

ЕТИКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ

ETIQUETTE AS A TOOL FOR ENHANCING CITIZENS' TRUST IN THE PUBLIC SERVICE UNDER WARTIME CONDITIONS

The theses consider etiquette as a practical tool for strengthening citizens' trust in the civil service in wartime. Trust is interpreted as a strategic resource for the stability of the state, which is formed through daily interaction between civil servants and citizens. It is argued that professional etiquette should not be reduced to formal politeness, but rather understood as a valuable expression of respect for human dignity, transparency, and accountability. The role of ethical leadership in implementing standards of professional behavior in the organizational culture of the public service is emphasized. In times of crisis, etiquette becomes a micro-level mechanism for strengthening legitimacy, solidarity, and institutional trust.

Keywords: public service; citizens' trust; etiquette; ethical leadership; good governance.

Сучасний стан публічного управління в Україні визначається не лише інституційними трансформаціями, а й глибокими екзистенційними викликами, пов'язаними з війною. У таких обставинах питання довіри громадян до органів влади набуває не просто політичного чи управлінського, а світоглядного значення. Довіра стає стратегічним ресурсом держави, її внутрішнім капіталом стійкості і запорукою перемоги. Саме тому необхідно шукати шляхи зміцнення цього капіталу у повсякденній практиці публічної служби. Одним із таких інструментів є службовий етикет – як форма вияву цінностей, як спосіб організації взаємодії, як маркер етичної зрілості інституції.

Цінності виступають смислотворчими орієнтирами професійної діяльності публічного службовця. Законодавчо закріплена ціннісна матриця публічного управління – верховенство права, професіоналізм, доброчесність, політична неупередженість, прозорість – відображає аксіологічну модель демократичного врядування, в центрі якої перебуває місія служіння народу. Водночас соціологічні дані продовжують засвідчувати високий рівень недовіри до державних службовців (у 2025 р. – 74,5 % [1]), що може свідчити про збереження розриву між декларованими цінностями та їх реальним втіленням у поведінці посадових осіб.

Цей розрив має не лише системний, а й мікроповедінковий вимір. Якщо службовець сприймає себе переважно як функціонера, а не як етично чутливого відповідального професіонала, то бюрократичні цінності починають переважати над демократичними [2, с. 143]. У такому разі формальна законність може співіснувати з дефіцитом поваги, емпатії, людяності. В цих умовах етикет має виступити практичним механізмом щоденного втілення цінності гідності людини, а не лише виконувати роль другорядної форми «соціальної ввічливості».

Етикет у публічній службі – це нормативно і культурно закріплена система зовнішніх проявів поваги, що забезпечує передбачуваність, безпеку і справедливість взаємодії. Йдеться про привітання і представлення, коректну форму звернення, уважне слухання, витриману інтонацію, пояснення процедур, дотримання конфіденційності, прозорість рішень. У кожному такому елементі закладено глибший смисл: держава визнає людину суб'єктом, а не об'єктом управлінського впливу.

В умовах війни ця функція етикету посилюється. До органів влади звертаються ветерани, внутрішньо переміщені особи, родини загиблих, громадяни, що пережили травматичний досвід. Їхня емоційна чутливість є підвищеною, а довіра до інституцій – крихкою. У такій ситуації навіть незначна різкість, байдужість або формалізм можуть сприйматися як приниження. Натомість витримана інтонація, терпіння, здатність вислухати без перебивання, доброзичлива мова тіла стають своєрід-

ною формою соціальної підтримки. Отже, етикет у період війни – це прояв солідарності держави зі своїми громадянами.

Важливо підкреслити й превентивний потенціал етикету. Конфлікти у публічній сфері рідко виникають миттєво; вони ескакують через низку дрібних комунікативних «помилкок»: зневажливий тон, відсутність зорового контакту, закриту позу, демонстративну поспішність. Найпростіші правила професійної поведінки – відкрита позиція, стримані жести, контакт очей, чіткі та зрозумілі пояснення – здатні знизити напруження ще до того, як воно переросте в скаргу чи публічний скандал. У цьому сенсі етикет є найдешевшим і водночас одним із найефективніших інструментів управління ризиками та репутаційної безпеки органу влади.

Разом із тим етикет не можна зводити до набору технік. Він набуває реальної сили лише тоді, коли вкорінений у ціннісній ідентичності службовця. Тут доречно звернутися до ідеї етичного лідерства, який слід сприймати як смислотворчий феномен професійної компетентності. Етичний лідер у публічній службі – це не лише керівник, що дотримується норм, а особа, яка власною поведінкою демонструє пріоритет гідності, справедливості, відповідальності і спонукає колег до аналогічних стандартів [3, с. 41]. У контексті етикету це означає створення професійної атмосфери, де ввічливість, повага і коректність не є формальною вимогою, а частиною організаційної культури.

Особистісний приклад керівника у цьому питанні має вирішальне значення. Якщо очільник органу демонструє нетерпимість до принизливої поведінки, підтримує відкритість процедур, реагує на порушення етичних стандартів, то етикет перестає бути декларацією і стає нормою. Таким чином, етикет інтегрується в систему етичної інфраструктури – поряд із кодексами, процедурами повідомлення про порушення, навчанням та оцінюванням доброчесності.

В умовах війни публічна служба функціонує в індетермінованих і часто суперечливих обставинах. Частина процедур спрощується, частина рішень приймається в режимі обмеженого часу, зростає навантаження на персонал. Проте саме в кризі перевіряється реальність ціннісних орієнтирів. Гнучкість і людяність не повинні суперечити законності; навпаки, вони мають співіснувати з професійністю та справедливістю. Формула «менше формалізму – більше людяності без зниження якості» може стати дороговказом для службовця в щоденній роботі.

Підвищення ролі етикету як інструменту довіри потребує системних кроків. По-перше, необхідно інтегрувати стандарти професійної поведінки в програми підготовки та підвищення кваліфікації, з акцентом на комунікативні навички, емоційну компетентність, деескаляцію конфліктів. По-друге, доцільно розробити чіткі алгоритми реагування на етичні ризики (конфлікт інтересів, спроба неправомірної вигоди), що поєднуюватимуть правову визначеність із коректною формою спілкування. По-третє, варто впроваджувати механізми зворотного зв'язку з громадянами, що дозволить оцінювати не лише результат послуги, а й якість взаємодії.

Зрештою, довіра формується не стільки через гучні реформи, скільки через тисячі щоденних контактів між службовцем і громадянином. Кожна така взаємодія є моментом істини для держави. Якщо в цьому моменті людина відчуває повагу, справедливість і відкритість, то навіть складне рішення сприймається як легітимне. Якщо ж вона стикається з байдужістю чи зверхністю, руйнується не лише репутація окремої установи, а й символічний образ держави.

Отже, етикет у публічній службі слід розглядати як мікрорівневий механізм реалізації місії служіння народу, як форму щоденного підтвердження демократичних цінностей, як складову етичного лідерства та організаційної культури. В умовах війни він набуває додаткового виміру – стає проявом людяності та стійкості інституцій. Саме через культуру поваги й професійності можливе відновлення і примноження капіталу довіри, без якого неможливий ані успішний спротив, ані повоєнний розвиток держави.

Список використаних джерел

1. «Червоні лінії України»: громадська думка і національні переконання (квітень–травень 2025р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/chervoni-linii-ukrainy-gromadska-dumka-i-natsionalni-perekonannia-kviten-traven-2025r>
2. Пятківський Р.О. Цінності публічного службовця: нормативно-правові координати та їх сприйняття в Україні. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. № 1 (59). С. 137-145.
3. Василевська Т. Е., Пятківський Р. О. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9. № 2. С. 35-42.

Ірина РАВЛИК,

кандидат політичних наук, асистент кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Iryna RAVLYK,

PhD in Political Science, Assistant at the Department of Political Science and Public Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0009-0009-1912-5851>

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

ETHICAL LEADERSHIP AS A MEANS OF PREVENTING CORRUPTION IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

The theses substantiate the significance of ethical leadership as a preventive mechanism for combating corruption in the system of public administration of Ukraine. It is emphasized that the dominance of repressive and control-based approaches does not ensure a sustainable reduction of corruption risks, which actualizes the need to develop a value-oriented managerial culture. Ethical leadership is considered as a leadership practice grounded in integrity, accountability, transparency, and commitment to the public interest. The role of leaders of state authorities and local self-government bodies is highlighted as carriers of moral standards and architects of an «ethical infrastructure.» It is proven that the consistent implementation of ethical leadership principles contributes to strengthening public trust and minimizing corrupt practices.

Keywords: ethical leadership; corruption; public administration; ethical infrastructure.

Корупція залишається однією з найбільш руйнівних загроз для розвитку системи публічного управління України, підриваючи принципи справедливості, прозорості та підзвітності, як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Попри створення спеціалізованих антикорупційних інституцій, посилення кримінально-правових механізмів та впровадження процедур фінансового контролю, корупційні практики зберігають вплив, особливо у сфері розподілу ресурсів та прийняття управлінських рішень. Що свідчить про обмеженість виключно репресивних і контрольних підходів до протидії корупції та актуалізує необхідність розвитку превентивних механізмів, що впливають на ціннісні орієнтації та організаційну культуру публічної служби.

Саме тому особливої уваги набуває етичне лідерство як чинник формування доброчесності, підзвітності та довіри в системі публічного управління. Етичне лідерство розглядається не лише як дотримання правових норм, а як практика здійснення керівництва на основі моральних цінностей, що сприяють чесності, взаємній повазі та відповідальності. За визначенням колективу американських дослідників М. Браун, Л. Тревіно та Д. Гаррісона, етичне лідерство передбачає демонстрацію нормативно належної поведінки через особисті дії та міжособистісні взаємини, а також просування таких стандартів серед підлеглих шляхом комунікації, підкріплення та прийняття рішень [1, с. 118]. Відповідно, керівники органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні виступають не лише адміністраторами, а й носіями ціннісних орієнтирів, які визначають характер управлінської культури.

До ключових характеристик етичного лідерства належать: доброчесність, підзвітність, справедливість, прозорість та відданість публічному інтересу. Доброчесність передбачає узгодженість між задекларованими цінностями та реальними діями, відмову від використання владних повноважень у приватних інтересах і готовність протистояти неетичній поведінці навіть в умовах політичного чи адміністративного тиску. Підзвітність трактується як відкритість громадського контролю і готовність визнавати помилки, а прозорість, як забезпечення доступу до інформації щодо процесів ухвалення рішень та використання ресурсів [2, с. 44].

Етичне лідерство безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри до органів влади та на запобігання корупційним практикам. Сучасні дослідження свідчать, що сприйняття громадянами моральності лідерів корелюється з їхньою готовністю дотримуватися правил і брати активну участь у громадській діяльності. В умовах слабого етичного лідерства зростають ризики хабарництва,

фаворитизму та зловживання службовим становищем, тоді як послідовна реалізація принципів прозорості й підзвітності мінімізує можливості для корупційних схем.

Особливого значення етичне лідерство набуває на рівні місцевого самоврядування, де управлінські рішення безпосередньо впливають на якість життя територіальних громад. Голова громади, секретар ради, керівники виконавчих органів виступають рольовими моделями для підлеглих та каталізаторами змін в інституційному середовищі. Їх особистий приклад – нетерпимість до «тіньових» практик, відмова від конфлікту інтересів, публічна аргументація рішень – формує організаційну культуру, у якій корупція стає соціально неприйнятною нормою.

Етичні лідери здатні ініціювати створення локальної «етичної інфраструктури», що включає кодекси поведінки, комісії з етики, механізми врегулювання конфлікту інтересів, внутрішній аудит, прозорі процедури конкурсного добору кадрів, канали повідомлення про корупцію та захист викривачів. Водночас важливим є навчально-просвітницький компонент: систематичне обговорення етичних дилем, підвищення кваліфікації посадових осіб, формування стійких моральних переконань, коли дотримання правил сприймається не як зовнішній примус, а як внутрішня потреба. Етичне лідерство постає ключовою умовою переходу від декларативної до реальної антикорупційної політики, поєднуючи в собі нормативно-правові механізми з ціннісними орієнтирами й трансформуючи організаційну культуру публічної служби.

Список використаних джерел

1. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97. P. 117–134.
2. Prayote Songklin. *Ethics in Public Administration: Theories and Practices* Hardcover. Large Print. 2025. 99 p.

УДК 351:352

Андрій САВИЦЬКИЙ,

доктор філософії з права, докторант за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

Andrii SAVYTSKYI,

Doctor of Philosophy in Law, Doctoral Candidate in the specialty 281 Public Management and Administration of the Department of Public Service and Law, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-4780-3789>

Науковий консультант: **Володимир МАРУЩАК**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ОРГАНІВ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PROBLEMS OF ENSURING INTEGRITY IN THE INTERACTION BETWEEN LOCAL SELF GOVERNMENT BODIES AND BODIES OF POPULATION SELF ORGANIZATION UNDER MARTIAL LAW

The paper analyses integrity challenges arising in the interaction between local self government bodies and bodies of population self organization under martial law in Ukraine. It examines how expanded discretion, shortened procedures, and the delegation of public functions to community based actors intensify risks related to accountability and conflicts of interest. Relying on national legal frameworks and international governance standards, the study outlines key integrity requirements for cooperation at the local level. The paper identifies priority directions for strengthening transparency, accountability, and institutional resilience in crisis conditions.

Keywords: integrity, local self government, population self organization, martial law, public administration.

Повномасштабна збройна агресія проти України та запровадження воєнного стану зумовили трансформацію публічного управління і актуалізували кризове управління як постійний режим діяльності органів публічної влади. В умовах обмежених ресурсів, скорочених процедур і підвищеної управлінської дискреції зростає значення залучення інститутів громадянського суспільства до виконання публічних завдань на місцевому рівні, серед яких важливе місце посідають органи самоорганізації населення (надалі – ОСН), що виступають посередником між територіальною громадою та органами місцевого самоврядування [1; 2].

У межах взаємодії органів місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення в умовах воєнного стану проблематика забезпечення доброчесності проявляється у кількох взаємопов'язаних аспектах. По перше, Закон України «Про органи самоорганізації населення» не встановлює спеціалізованих стандартів доброчесної поведінки, прозорості та підзвітності для органів самоорганізації населення під час виконання ними делегованих публічних функцій [1]. По друге, делегування повноважень у поєднанні з положеннями Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» супроводжується нечіткістю меж відповідальності між суб'єктами взаємодії, зокрема щодо процедур прийняття рішень і використання ресурсів [1; 2].

По третє, запровадження воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» зумовлює скорочення процедур і розширення управлінської дискреції, що підсилює ризики вибірковості управлінських рішень та конфлікту інтересів на локальному рівні [3]. По четверте, вимоги Закону України «Про запобігання корупції» щодо прозорості, підзвітності та запобігання конфлікту інтересів не мають чітко визначених механізмів реалізації у діяльності органів самоорганізації населення, що створює прогалини у контролі за використанням публічних і гуманітарних ресурсів [4].

У 2022–2023 роках у ряді територіальних громад органи місцевого самоврядування залучали органи самоорганізації населення до розподілу гуманітарної допомоги та організації підтримки внутрішньо переміщених осіб. Таке залучення здійснювалося на підставі загальних рішень виконавчих органів місцевих рад у межах повноважень, визначених Законами України «Про органи самоорганізації населення» та «Про місцеве самоврядування в Україні» [1; 2].

Водночас відсутність спеціально визначених процедур прозорого обліку, публічного звітування та чітких критеріїв відбору отримувачів допомоги призводила до ситуацій, коли рішення щодо розподілу гуманітарних ресурсів приймалися на розсуд членів ОСН. У подальшому це ставало предметом звернень громадян до органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та контролюючих органів щодо можливих проявів вибіркості і конфлікту інтересів.

Міжнародні стандарти публічного управління також наголошують на необхідності забезпечення доброчесності як системної характеристики діяльності публічного сектору. Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи щодо кодексів поведінки публічних службовців та Принципи публічної адміністрації SIGMA визначають прозорість, підзвітність і чіткість процедур як ключові орієнтири при делегуванні публічних функцій недержавним суб'єктам [5; 6]. У цьому контексті органи самоорганізації населення можуть розглядатися як інструмент партисипативного врядування, ефективність якого залежить від наявності чітких стандартів доброчесної взаємодії з органами публічної влади.

Таким чином, забезпечення доброчесності у взаємодії органів місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на поєднанні національних нормативно правових вимог і міжнародних стандартів публічного управління. Пріоритетними напрямками є нормативне уточнення процедур делегування повноважень, запровадження прозорих механізмів фінансування та звітності, а також інституціоналізація стандартів доброчесної поведінки при реалізації публічних функцій на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11.07.2001 № 2625 ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2625-14> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97 ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389 VІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700 VІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Recommendation Rec(2000)10 of the Committee of Ministers to member states on codes of conduct for public officials. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/16806cc1ec> (дата звернення: 10.02.2026).
6. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris, OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/the-principles-of-public-administration.htm> (дата звернення: 10.02.2026).

УДК 35.08:351.756(477)

Олександр СКІБІЦЬКИЙ,

асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Дмитро ВЕЛИЧКО,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» Центральноукраїнського національного технічного університету

Oleksandr SKIBITSKYI,

Assistant of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University,

<https://orcid.org/0009-0006-0867-0270>

Dmytro VELYCHKO,

Master's student of specialty D4 «Public Management and Administration», Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi

Науковий керівник: **Оксана СТОРОЖУК**, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРАКТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

INTEGRITY IN PUBLIC ADMINISTRATION: PRACTICE OF THE REGIONAL MANAGEMENT OF THE STATE MIGRATION SERVICE OF UKRAINE

Public service encompasses institutions accountable to the state and oriented toward serving societal interests. The State Migration Service of Ukraine (SMS) exemplifies such an institution, where integrity is both an ethical and strategic priority, especially amid the 2022-2025 migration crisis. Integrity in the SMS involves legal compliance, transparency, political neutrality, accountability, and anti-corruption measures. The Central-Southern Interregional Department implements open recruitment, anti-corruption monitoring, digitalized services, and internal controls to reduce risks and enhance public trust. In the context of European integration, integrity strengthens governance standards, protects human rights, and supports effective, citizen-centered migration administration.

Keywords: Public service, integrity, State Migration Service of Ukraine, anti-corruption policy, digitalization of administrative services.

Публічна служба є системою організацій і посадовців, що реалізують суспільні завдання та служать розвитку держави. Одним із прикладів такої інституції є Державна міграційна служба (ДМС) України. У сучасних умовах міграційної кризи питання доброчесності в системі публічного управління набуває не лише етичного, а й стратегічного значення. Для ДМС України доброчесність є фундаментальною передумовою формування довіри громадян, міжнародних партнерів та інституцій Європейського Союзу до національної міграційної політики.

Проблематика доброчесності в системі публічної служби посідає вагомe місце у сучасних наукових дискусіях як в Україні, так і за її межами. Дослідження цього феномена здійснюються крізь призму правових, етичних, управлінських та соціологічних підходів. Зокрема, теоретичні та практичні питання доброчесності як багатовимірного явища були предметом уваги таких вітчизняних учених, як Бігун В. [1], Прудіус Л. [2], Чеченко К. [4] та інших.

Доброчесність у публічному секторі розглядається як сукупність правових, етичних і організаційних стандартів, що забезпечують законність управлінських рішень, неупередженість і політичну нейтральність, прозорість процедур, підзвітність перед суспільством, нульову толерантність до корупції. У контексті діяльності ДМС доброчесність безпосередньо пов'язана з наданням адміністративних послуг (оформлення паспортних документів, питань громадянства, дозволів на проживання), що традиційно належать до сфер підвищеного корупційного ризику. Практика Центрально-південного міжрегіонального управління (ЦПМУ) ДМС демонструє реалізацію кількох ключових механізмів

мів забезпечення доброчесності: кадрова політика та конкурсні процедури, антикорупційна інфраструктура та активне впровадження цифровізації послуг.

Формування професійного корпусу державних службовців здійснюється на основі відкритих конкурсів, відповідно до законодавства про державну службу. Важливими елементами є перевірка на доброчесність кандидатів, декларування доходів, проходження антикорупційних інструктажів, підвищення кваліфікації у сфері етики публічного управління. Таким чином, управління людськими ресурсами виступає не лише інструментом кадрового забезпечення, а й механізмом формування організаційної культури доброчесності.

У структурі регіонального управління діють уповноважені з питань запобігання та виявлення корупції, які контролюють конфлікти інтересів, проводять перевірки та забезпечують взаємодію з правоохоронними органами. Реалізація антикорупційної політики мінімізує ризики зловживань під час прийняття управлінських рішень. Впровадження електронних сервісів зменшує людський фактор, підвищує прозорість і контроль за процедурами, формуючи електронний слід рішень. У регіональному вимірі технології є прискорювачами, які сприяють масштабуванню якості управління, особливо в умовах мобільності населення та зростання кількості внутрішньо переміщених осіб.

Окремо слід підкреслити, що міграційна криза 2022-2025 рр. створила додаткові виклики для регіональних підрозділів ДМС. Так, статистика свідчить, що у період осінь 2024 – зима 2025 рр. спостерігалось збереження тенденції чистого відтоку населення, що оцінюється приблизно у 85 тис. осіб [3]. Повторюваність зимової динаміки, характерної ще з 2024 року, для ДМС України означає посилення навантаження на інституційні механізми контролю та обліку міграційних процесів, а також необхідність стратегічного планування, орієнтованого не лише на реєстрацію відтоку, а й на створення умов для повернення та реінтеграції громадян. У таких умовах доброчесність стає передумовою уникнення управлінських помилок та репутаційних ризиків. У практиці ЦПМУ ДМС України спрямовуються зусилля на забезпечення балансу між швидкістю надання послуг і дотриманням законодавчих процедур. Довіра громадян формується через відкритість інформації про діяльність, зрозумілі регламенти процедур, наявність механізмів оскарження рішень та належну комунікацію з громадськістю.

У контексті європейської інтеграції Україна імплементує стандарти належного врядування, що передбачають прозорість адміністративних процедур, захист персональних даних, забезпечення прав людини, відповідність практик принципам субсидіарності та підзвітності. Регіональні підрозділи ДМС України, зокрема ЦПМУ, виступають провідниками цих стандартів на практичному рівні. Саме тут відбувається безпосередня взаємодія з громадянами, іноземцями та особами без громадянства. Подальший розвиток системи доброчесності в регіональному управлінні ДМС може передбачати впровадження внутрішніх кодексів етики, регулярну оцінку корупційних ризиків, розвиток системи внутрішнього аудиту, посилення громадського контролю та розширення цифрових інструментів управління персоналом.

Отже, практика регіонального управління ДМС України демонструє, що доброчесність є першочерговим принципом публічного адміністрування в умовах міграційної кризи та європейської інтеграції. Вона виступає гарантією законності, інструментом підвищення ефективності управління людськими ресурсами та основним чинником формування довіри до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Бігун В. Доброчесність як юридичний термін і сенс. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 1. С. 25-29. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/184>.
2. Прудиус Л. В. Європейські стандарти доброчесної державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 65-74.
3. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/
4. Чеченко К. О. Доброчесність як принцип державної служби України та зарубіжних країн: компаративно-правовий аналіз морально-етичної цінності (на прикладі Французької Республіки та Королівства Нідерландів). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 671-675. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/162>.

Федір ТЕРХАНОВ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Fedir TERKHANOV,

PhD in Public Administration, Associate Professor Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0001-0979-7701>

МЕДІАЦІЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНОМУ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ ВПЛИВУ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

MEDIATION IN THE SYSTEM OF PUBLIC SERVICE AS AN INSTRUMENT FOR COUNTERACTING INFORMATION AND INFORMATION-PSYCHOLOGICAL INFLUENCE IN THE CONTEXT OF HYBRID WARFARE

The thesis examines mediation in the system of public service as an innovative instrument for counteracting information and information-psychological influence in the context of hybrid warfare. Information and psychological operations aim to manipulate public opinion, destabilize social relations, and undermine trust in state institutions and public authorities. In wartime conditions, such threats pose significant risks to national resilience, institutional stability, and information security. The paper analyzes the mechanisms and methods of information-psychological influence, including persuasion and suggestion, as well as their impact on individual and collective consciousness. It substantiates the role of mediation in strengthening institutional trust within the public service system, reducing social tension, enhancing critical thinking, and increasing societal resilience to destructive information operations.

Keywords: mediation; information influence, psychological operations, information security, hybrid warfare.

Сучасні безпекові трансформації характеризуються зростанням масштабів інформаційного протистояння, у межах якого інформаційний та інформаційно-психологічний вплив стають ключовими інструментами дестабілізації суспільства. Особливої актуальності ця проблематика набуває у сфері публічної служби, яка виступає інституційною основою функціонування держави, реалізації публічної політики та забезпечення довіри громадян до органів влади. Публічна служба у цьому дослідженні розглядається як професійна діяльність осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, що здійснюється в інтересах суспільства та є підзвітною громадянам.

Інформаційний вплив визначається як організоване та цілеспрямоване застосування спеціальних інформаційних засобів і технологій для внесення деструктивних змін у свідомість особистості, соціальних груп або населення загалом, а також у функціонування інформаційно-технічної інфраструктури. Його складовими є інформаційно-психологічний та інформаційно-технічний вплив.

Інформаційно-психологічний вплив (ІПсВ) спрямований на свідомість і підсвідомість людини з метою зміни її поведінки, світогляду та емоційного стану. Базовими методами ІПсВ виступають переконання та навіювання. Переконання апелює до логіки й раціонального сприйняття, ґрунтується на доступності аргументації та логічній несуперечливості. Навіювання, натомість, передбачає зниження критичності сприйняття та формування автоматизованої реакції, особливо в умовах страху, апатії чи пригніченості.

Ефективність ІПсВ залежить від змісту інформаційного матеріалу, психоемоційного стану адресата та часових інтервалів між впливом і реакцією [1]. Джерела загроз інформаційно-психологічній безпеці доцільно структурувати на три групи:

Можливості маніпулятора змінювати сам процес комунікації.

Використання зовнішніх соціальних і фізичних чинників.

Експлуатація внутрішніх психологічних характеристик особи.

У ширшому контексті інформаційно-психологічний вплив є складовою інформаційної війни, що передбачає комплекс політичних, економічних, дипломатичних, технологічних і військових за-

ходів, спрямованих на досягнення інформаційної переваги. Об'єктами деструктивного впливу виступають система формування громадської думки, інститути публічної служби, інформаційна інфраструктура, суспільна свідомість та механізми прийняття управлінських рішень [2].

В умовах повномасштабної війни проти України інформаційна безпека держави, суспільства та системи публічної служби набуває стратегічного значення. Деструктивні інформаційні операції спрямовані на піддрив довіри до органів публічної влади, провокування соціальної поляризації, дискредитацію державних інституцій та формування негативного іміджу публічних службовців. У таких умовах виникає потреба в інструментах, що дозволяють не лише реагувати на інформаційні атаки, а й превентивно зміцнювати інституційну стійкість [3].

У цьому контексті медіація постає як інноваційний соціально-правовий та управлінський механізм протидії наслідкам інформаційного впливу в системі публічної служби. На відміну від адміністративно-примусових методів реагування, медіація ґрунтується на добровільності, нейтральності, конфіденційності та рівності сторін.

Медіація дозволяє відновлювати довіру в міжособистісній і публічній комунікації, знижувати рівень соціальної напруги, спричиненої дезінформацією, відокремлювати фактичну інформацію від емоційно забарвлених маніпулятивних повідомлень, формувати навички критичного мислення та інформаційної стійкості. Її процедурна модель передбачає структурований діалог за участю нейтрального медіатора, який забезпечує баланс комунікації, мінімізує емоційну ескалацію та сприяє переходу від позиційного протистояння до узгодження інтересів [3].

Медіація в умовах гібридної війни виконує не лише функцію альтернативного врегулювання спорів, а й стає інструментом превентивного управління конфліктами, спричиненими інформаційними атаками. Її процедурна модель передбачає структурований діалог за участю нейтрального медіатора, який забезпечує баланс комунікації, мінімізує емоційну ескалацію та сприяє переходу від позиційної боротьби до обговорення інтересів сторін. У контексті протидії інформаційно-психологічному впливу медіація дозволяє деконструювати маніпулятивні наративи, відновити когнітивну автономію учасників комунікації та сформувати культуру відповідального сприйняття інформації. Таким чином, медіаційні практики можуть інтегруватися в систему інформаційної безпеки як механізм соціальної стабілізації та зміцнення інституційної довіри [2].

Практичне застосування медіації можливе у трьох ключових напрямках:

Врегулювання конфліктів у територіальних громадах, спричинених інформаційними провокаціями.

Налагодження діалогу між органами публічної влади та громадянами з метою мінімізації поляризації.

Освітньо-просвітницька діяльність щодо формування культури критичного сприйняття інформації.

Таким чином, медіація в системі публічної служби виходить за межі класичної процедури альтернативного вирішення спорів і трансформується у стратегічний інструмент забезпечення інформаційної безпеки та інституційної стійкості держави. Її інтеграція у практику діяльності органів публічної влади може сприяти підвищенню професійної стійкості публічних службовців, зміцненню довіри до державних інституцій та формуванню ефективної моделі антикризового публічного управління в умовах гібридної війни.

Список використаних джерел

1. Діденко М. М. Інформаційно-психологічний вплив на людей в умовах гібридної війни. 2022. С. 1–6. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12102/11977>
2. Хударковський К. І. Система протидії негативному інформаційно-психологічному впливу на особовий склад Збройних Сил України. Науковий журнал Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. 2020. С. 154–160. URL: <https://journal-hnups.com.ua/index.php/nitps/article/download/154/103/>
3. Гуцуляк Д. М. (2024). Роль інформаційно-медійних технологій як інструменту гібридної війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 35(74). С. 52–58. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/part_2/11.pdf

УДК 343.352:341.645(477)

Олексій ТЕСТОЄДОВ,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та митного адміністрування Університет митної справи та фінансів

Oleksiy TESTOYEDOV,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0007-1808-5275>

Науковий керівник: **Віктор КОВАЛЬОВ**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університет митної справи та фінансів

ІНТЕГРАЦІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ

INTEGRATION OF INTEGRITY INTO PUBLIC SERVICE

Integrity in public administration has evolved from a punitive-legal notion to a value-based governance resource that sustains legitimacy and institutional performance. The U.S. Civil Service Reform Act of 1978 and the doctrine of prohibited personnel practices marked a shift from detection-and-punishment to designing environments where ethical conduct is the default. International frameworks, notably the OECD Recommendation on Public Integrity and UNODC guidance, treat integrity as a system property linking rules, incentives, leadership, risk management, and ethical infrastructure. Phenomenological studies reveal integrity as multidimensional for officials. Integrity also supports motivation through Public Service Motivation and strengthens resilience in Ukraine's EU-oriented reforms.

Keywords: public service, integrity, corruption, motivation.

У науковому дискурсі та практиці публічного управління поняття доброчесності пройшло складний шлях еволюції від вузького нормативно-карального тлумачення до розуміння, як ціннісно орієнтованого управлінського ресурсу, що підтримує легітимність влади та результативність інституцій. Важливим маркером цього зсуву стало ухвалення у США Civil Service Reform Act of 1978, який закріпив інституційну рамку для етичних стандартів, підзвітності та дисциплінарних процедур у державній службі [1]. Вбудування у цю рамку переліку prohibited personnel practices (як механізму захисту мерит-системи та запобігання зловживанням у кадрових рішеннях) означало перехід від логіки «викриття й покарання» до проектування організаційного середовища, де доброчесна поведінка є очікуваною нормою [2]. У публічному та освітньому дискурсі поширена формула «доброчесність – це чинити правильно, навіть коли ніхто не бачить». Сучасні міжнародні підходи підкреслюють, що доброчесність у публічному секторі не зводиться до «відсутності корупції». У термінах OECD Recommendation on Public Integrity вона описує узгоджене дотримання спільних етичних цінностей і норм із пріоритетом публічного інтересу над приватним [3]. Концептуально важливо, що цей підхід переносить акцент з індивідуальної «моральності» на цілісність системи: правила, стимули, лідерство, ризик-менеджмент та етична інфраструктура мають працювати узгоджено [3]. У прикладному вимірі доброчесність набуває статусу організаційної компетентності, яка підтримується через навчання, стандарти поведінки та інституційні запобіжники. Зокрема, навчальні модулі UNODC розглядають доброчесність як поєднання неупередженості, чесності та відповідальності у професійних рішеннях, підкреслюючи вимогу моральної автономії службовця щодо неетичних вказівок [4].

Для пояснення того, як доброчесність переживається самими службовцями, продуктивними є феноменологічні підходи. Дослідження I. Rahayuningsih, S. Suryanto та співавт. реконструює «внутрішню карту» integrity у публічних посадових осіб та окреслює ключові смислові виміри цього явища [5]. У прикладній інтерпретації це дозволяє розглядати доброчесність як багатовимірний конструкт, що поєднує професійні характеристики (дисципліна, сумлінність, відповідальність) і моральні чесноти (справедливість, мужність, орієнтація на благо інших), а отже – як ресурс, здатний «вмикати» внутрішні мотиви службовця.

Зв'язок доброчесності з мотивацією доцільно описувати через поєднання ціннісних і психологічних механізмів. Змістові теорії мотивації показують, що вищі потреби (повага, належність, самореалізація) пов'язані з ціннісними орієнтаціями особистості. Теорія Public Service Motivation обґрунтовує, що для публічних службовців системно вагомими є внутрішні стимули – служіння суспільству та сенс публічної місії; а валідаційні дослідження PSM-структури (зокрема на прикладі Республіки Корея) підтримують використання таких вимірів у кадровому дизайні [6]. Емпірично також підтверджується, що етичний клімат організації пов'язаний із корупційними ризиками та індивідуальними мотивами зловживань, що робить управління етичним середовищем прямим інструментом профілактики недоброчесної поведінки. У площині організаційної відданості додатково показано, що організаційна культура може модифікувати зв'язок між PSM та commitment, задаючи «чесні правила гри» як умову довіри персоналу до інституції.

У контексті України (війна, ресурсні обмеження, євроінтеграційні вимоги) доброчесність доцільно трактувати як принцип стійкості публічної служби та інструмент зниження корупційних ризиків у «стресових» процедурах. Реформи стають результативними тоді, коли право підкріплюється ціннісними орієнтаціями та організаційною культурою, а доброчесність функціонує як соціально-правова категорія – водночас нормативна й практична. На макрорівні узагальнення міжнародних звітів також вказують: дефіцит доброчесності знижує якість публічних послуг та довіру до інституцій, тоді як громадські опитування фіксують поширеність хабарництва/використання зв'язків як «замінника» справедливого доступу до послуг.

Для стійкого підвищення доброчесності й мотивації в українському публічному секторі необхідно поєднати індивідуальні заходи (етичне навчання, розвиток moral exemplar) з реформами організаційної культури та прозорими механізмами кадрового відбору, оцінювання і винагородження.

Список використаних джерел

1. United States. Civil Service Reform Act of 1978 : Pub. L. No. 95–454, 92 Stat. 1111 (Oct. 13, 1978). URL: <https://www.congress.gov/bill/95th-congress/senate-bill/2640/text>
2. U.S. Merit Systems Protection Board. Prohibited Personnel Practices (5 U.S.C. § 2302(b)). URL: <https://www.mspb.gov/ppp/ppp.htm> (
3. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity (OECD/LEGAL/0435). 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
4. United Nations Office on Drugs and Crime. Integrity and ethics: Module 13. Public integrity and ethics – Vienna : UNODC, 2021. 32 p. URL: https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Integrity_and_Ethics_Module_13_Public_Integrity_and_Ethics.pdf
5. Rahayuningsih I., Suryanto S., Suhariadi F., Hadi C. The Meaning of Integrity among Public Officers: a Phenomenology Study // *Journal of Educational, Health and Community Psychology*. 2022. Vol. 11, No. 4. P. 855–866. – DOI: 10.12928/jehcp.v11i4.24505.
6. Kim S. Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2009. Vol. 19, No. 4. P. 839–851. DOI: 10.1093/jopart/mup019.

УДК 35:004.9:330.4

Максим ТРОФИМЕНКО,

аспірант кафедри державного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Maksym TROFYMENKO,

postgraduate student of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service at Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-9347-5982>

Науковий керівник: **Андрій МИКОЛЮК**, кандидат політичних наук, доцент кафедри державного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕТОДОЛОГІЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРОГРАМ (I-MODEL)

METHODOLOGY OF INTEGRATED ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL ANTI-CORRUPTION PROGRAMS (I-MODEL)

The paper introduces the I-Model (Integrated Evaluation Model) methodology, which allows for a quantitative measurement of the economic efficiency of digital anti-corruption tools through the Corruption Rent Elimination (CRE) indicator. The methodology integrates financial cost metrics with probabilistic indicators of corruption risks, modifying the Standard Cost Model (SCM).

Keywords: I-Model, anti-corruption, digitalization, public administration, Corruption Rent Elimination (CRE), Standard Cost Model (SCM).

Вступ. Сьогодні, коли цифрова трансформація набирає обертів у сфері послуг та державного управління традиційні методи оцінки корупції, такі як Індекс сприйняття корупції (CPI) від Transparency International або індикатори Світового банку, втрачають актуальність, бо не відображають реальний результат, а їх оцінки фокусуються на «сприйнятті» явища, що робить їх неточними та залежними від репутаційної історії минулих років (Hough, 2016). Для забезпечення ефективного державного аудиту перехід від соціологічних опитувань до фінансово-економічних метрик, які базуються на принципах *evidence-based policy*, є необхідною умовою (Mungiu-Pippidi, 2015).

Мета. Введення та обґрунтування впровадження методики I-Model, яка дозволяє кількісно виміряти економічну ефективність цифрових антикорупційних інструментів через показник Усунення корупційної ренти (Corruption Rent Elimination, CRE).

Виклад основного матеріалу. Запропонована нами методологія отримала назву I-Model (Integrated Evaluation Model), оскільки вона інтегрує фінансові метрики оцінки витрат з імовірнісними показниками корупційних ризиків. В її основу покладено модифікацію Моделі стандартних витрат (Standard Cost Model, SCM), яка широко використовується для оцінки адміністративного навантаження на бізнес, але вона адаптована для вимірювання «корупційного навантаження» (L_{corr}), яке виникає в умовах обмеженої цифрової трансформації та дискреції повноважень зацікавлених осіб (OECD, 2005)..

Розрахунок SCM такий:

$$SCM = P \times Q$$

де P – вартість виконання певної послуги, а Q – кількість таких послуг на рік.

Використовуючи цей підхід як базис, ми пропонуємо додати змінну R_{prob} , яка відображає ймовірність виникнення корупції, яка у паперових процедурах зазвичай наближається до 1. З цього припущення витікає наступна формула для корупційного навантаження (L_{corr}):

$$L_{corr} = P \times Q \times R_{prob}$$

де P – еквівалент вартості неформального розв'язання питання, Q – кількість таких розв'язань за рік, а R_{prob} – ймовірність корупції.

Цифровізація виступає зовнішнім фактором, що мінімізує Rprob шляхом автоматизації процесів і дозволяє розрахувати ключовий показник ефективності – CRE, тобто обсяг коштів, виведених із тіньового обігу.

$$CRE = Lcorr(analog) - Lcorr(digital)$$

де Lcorr(analog) – «аналогова» корупція, Lcorr(digital) – «цифрова» корупція.

На основі цього розраховується економічна ефективність цифровізації (Edig):

$$Edig = \frac{CRE - Cimpl}{T}$$

де CRE – показник усунення корупційної ренти, Cimpl – вартість впровадження цифрового інструменту, T – час.

Висновки. Аналіз чутливості змінних доводить, що мінімізація ймовірності ризику (Rprob) через автоматизацію процесів надання послуг є ключовим фактором, оскільки це математично наближає загальне корупційне навантаження (Lcorr) до нуля. При цьому висока частота таких процесів (Q) виступає множником, який забезпечує максимальну економічну ефективність (Edig) від впровадження цифрових інструментів порівняно з витратами на їх розробку (Cimpl). Застосування I-Model дозволяє державним органам перейти від оцінок «сприйняття корупції» до чітких KPI, бо антикорупційна політика має вважатися ефективною не тоді, коли покращується «сприйняття», а коли Кошторису Елімінації Корупції перевищує витрати на розробку та підтримку цифрової інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Hough, D. (2013). *Corruption, anti-corruption and governance*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137268716>
2. Mungiu-Pippidi, A. (2015). *The quest for good governance: How societies develop control of corruption*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316286937>
3. OECD. (2005). *International standard cost model manual*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/34227698.pdf>

УДК 343.35:351.

Роман УСОВ,

студент 3-го року навчання, ОП «Урядування в публічній сфері», спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Roman USOV,

3-rd year student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, major in «Public Management and Administration»

Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРОБЛЕМА ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПУ ДОБРОЧЕСНОСТІ ЯК ПРЕВЕНТИВНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКОРУПЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

THE PROBLEM OF ADHERING TO THE PRINCIPLE OF INTEGRITY AS A PREVENTIVE MECHANISM FOR ANTI-CORRUPTION REGULATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

This study examines the problem of compliance with the principle of integrity as a preventive mechanism of anti-corruption regulation in the system of public administration of Ukraine. In the context of large-scale armed aggression and the implementation of Ukraine's European integration obligations, strengthening institutional capacity and minimising corruption risks are key prerequisites for effective governance. The paper analyses the legal interpretation of the principle of integrity, the role of specialised anti-corruption bodies, and identifies the main problems that hinder the formation of an integrity-based public service. Particular attention is paid to integrity as a managerial tool for preventing corruption at the early stages of its emergence.

Keywords: public administration, integrity, anti-corruption policy, preventive mechanisms, public service.

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, підсилені викликами повномасштабного вторгнення та необхідністю виконання вимог щодо вступу України до ЄС, зумовлюють потребу у зміцненні інституційної спроможності держави через подолання корупції. Як показує наш досвід, корупції була, на жаль, і залишається однією із загроз національній безпеці. Для подолання цієї корупційної «гідри» необхідно розбудовувати ефективну систему запобігання корупції. Саме за таких умов постає питання впровадження принципу доброчесності як запобіжного механізму щодо корупційних ризиків у публічному управлінні.

Публічний службовець – це особа, яка виступає від імені держави та діє в інтересах держави та суспільства загалом. Тому від манери поведінки, моральних якостей публічних службовців залежить довіра до інститутів влади, ефективність їх роботи та спроможність державного апарату виконувати свою місію – реалізацію суспільних інтересів [1, с. 72]. Із появою запиту українського суспільства на доброчесність у сфері публічного управління, це поняття перестало бути абстрактною морально-етичною категорією і стає управлінським інструментом, що дає можливість виявляти корупцію та запобігати їй на стадії її зародження.

Мета дослідження – проаналізувати проблему дотримання принципу доброчесності як превентивного механізму антикорупційного регулювання у системі публічного управління України та визначити його вплив на мінімізацію корупційних проявів.

Перш за все, важливо дати визначення поняття «доброчесність». У статті 4 Закону України «Про державну службу» принцип доброчесності тлумачиться як спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень [2]. На своєму сайті у розділі «Доброчесність та запобігання корупції» Національного агентства з питань державної служби (НАДС) зазначає, що у контексті боротьби з корупцією доброчесність – це необхідна морально-етична складова діяльності державного службовця, яка визначає межу та спосіб його поведінки, що базується на принципах доброго відношення до громадян та чесності у способі власного життя, виконанні своїх

обов'язків та розпорядженні державними ресурсами» [3]. У свою чергу, Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) визначає принцип доброчесності як одну із центральних цінностей його діяльності та наголошує: доброчесність – це узгодженість слів та дій, вірність місії та відповідальність за репутацію; це чинити правильно, навіть коли ніхто не бачить [4].

Ключову роль у реалізації антикорупційної політики, у тому числі дотримання принципу доброчесності у публічному управлінні, відіграє НАЗК, яке є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого регулюється Законом України «Про запобігання корупції». Згідно із законодавством, НАЗК здійснює моніторинг способу життя службовців, надає методологічну допомогу щодо врегулювання конфлікту інтересів, проводить антикорупційну експертизу нормативних актів, а також, що не менш важливо, формує культуру доброчесності у органах державної влади та місцевого самоврядування [5].

Дотримання принципу доброчесності – перманентний внутрішній стан, а не ситуативний вибір на користь суспільства. Це неперервний процес, за який повинна бути присутня внутрішня відповідальність як окремого індивіда, так і суспільства загалом для підтримання високого морального стану публічного управління [6, с. 33].

Публічні управлінці не є окремою кастою, відділеною від суспільства, вони є його дзеркалом. Якщо окрема посадова особа ставить приватні інтереси вище за суспільні, це ще не дає підстав негативно думати про суспільно загалом. Але коли це негативне явище набирає загальнодержавних масштабів, то потрібно задуматися не лише про стан публічного управління, а й про морально-етичний стан суспільства.

Існує низка проблем, що перешкоджають формуванню доброчесної, неупередженої, престижної публічної служби в Україні.

По-перше, корупція, формалізм, імітація активної діяльності, псевдоморальність спричиняють низький рівень довіри населення до органів публічної влади. У цьому випадку можна говорити про певну морально-етичну делегітимізацію публічного управління. Тому у сучасних умовах викликів війни і євроінтеграції повернення довіри до влади виступає важливим фактором підвищення ефективності публічного управління. По-друге, проявляється недосконала система мотивації та стимулювання праці чиновників. Це впливає на кадрову наповненість публічного управління кваліфікованими спеціалістами, ефективність їх роботи. Гідна оплата праці та престижність професії – запорука професійної, доброчесної, некорумпованої публічної служби. І, по-третє, присутність низького рівня організаційної культури у органах публічної влади. Це тягне за собою слабку згуртованість навколо спільної мети органу влади, незацікавленість службовців у своїй діяльності, нерозуміння майбутнього та діяльність за принципом «робота заради роботи». Згуртовані та вмотивовані кадри – запорука успішного публічного управління [1, с. 74].

Підсумовуючи, можна сказати що принцип доброчесності є не лише морально-етичною категорією. Це важливий інструмент антикорупційної політики превентивного характеру. Його всебічне впровадження та використання посилює довіру до органів публічної влади, мінімізує корупційні ризики та підвищує ефективність публічного управління. Існують певні проблеми, які заважають розвитку професійного та доброчесного публічного управління. Їх вирішення критичне необхідне у контексті війни та євроінтеграційного курсу України.

Список використаних джерел

1. Сорокіна Т., Тарасенко О. Актуалізація принципу доброчесності на публічній службі в умовах сучасних викликів і загроз. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/9.pdf> (дата звернення: 15.02.2026).
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.02.2026).
3. Доброчесність та запобігання корупції / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/dobrochestnist-ta-zapobigannya-korupciyi?> (дата звернення: 15.02.2026).
4. Місія і цінності / Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/misiya-i-tsinnosti/> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 15.02.2026).
6. Кириленко П. О. Доброчесність в публічному управлінні: від ідеалу до інструменту запобігання корупції. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s5.pdf> (дата звернення: 15.02.2026).

Руслан ФРОСІНЯК,

старший викладач кафедри економіки та публічного управління Навчально-наукового інституту права та соціального менеджменту Донецького державного університету внутрішніх справ

Ruslan FROSINIYAK,

Senior Lecturer of the Department of Economics and Public Administration Educational and Scientific Institute of Law and Social Management Donetsk State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-5135-404X>

ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ВІД НОРМАТИВНОЇ МОДЕЛІ ДО ІНСТИТУЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

INTEGRITY IN THE CIVIL SERVICE: FROM A NORMATIVE CONCEPT TO AN INSTITUTIONAL IMPLEMENTATION MECHANISM

The study examines the transformation of integrity in the civil service from a normative concept to an institutional implementation mechanism. The legal framework defines integrity primarily as the orientation of a civil servant's actions toward protecting the public interest and preventing the predominance of private interest. However, such a model focuses mainly on individual responsibility. The study argues that effective integrity requires institutional integration into personnel management, internal control procedures, risk assessment, and organizational culture. Particular attention is paid to the role of legal awareness and the coordination function of anti-corruption institutions. Integrity is substantiated as a structural characteristic of the civil service influencing decision-making quality and public trust.

Keywords: *integrity, civil service, institutional mechanism, legal awareness, anti-corruption policy.*

Правове закріплення принципу доброчесності у сфері публічної служби здійснено насамперед у статті 4 Закону України «Про державну службу» [1], де її визначено як спрямованість діяльності державного службовця на захист публічного інтересу та недопущення переважання приватного інтересу під час реалізації наданих повноважень. Таким чином, законодавець встановлює як змістовне наповнення цього принципу, так і межі його дії – у процесі виконання службових функцій.

У наукових дослідженнях питання сутності доброчесності та механізмів її забезпечення в професійній діяльності публічних службовців розглядається переважно крізь призму впровадження відповідних стандартів поведінки. Обґрунтовується позиція, що формалізація таких стандартів, зокрема через етичні кодекси, здатна підвищити довіру до публічної служби та зміцнити її авторитет. Етичні кодекси при цьому трактуються як рамкові нормативні документи, що визначають вимоги до службової поведінки та встановлюють орієнтири належних дій посадових осіб [2].

Водночас нормативна модель доброчесності, сформована чинним законодавством, концентрується переважно на індивідуальній поведінці службовця. Її конструкція спрямована на запобігання конфлікту інтересів шляхом встановлення обов'язку відмови від домінування приватного інтересу під час здійснення повноважень. Такий підхід дозволяє розглядати доброчесність як інструмент протидії корупційним ризикам, однак зосереджує увагу насамперед на особистій відповідальності конкретної посадової особи.

Така модель, орієнтована переважно на індивідуальну поведінку посадової особи, обмежує розуміння доброчесності рамками персональної відповідальності. За відсутності організаційних механізмів підтримки вона не гарантує сталого дотримання принципу служіння публічному інтересу. Формальне розширення переліку обмежень саме по собі не забезпечує системної протидії корупційним ризикам, що зумовлює необхідність переходу до інституційного підходу.

Якщо нормативна модель доброчесності визначає принцип і межі належної поведінки державного службовця, то інституційний вимір покликаний забезпечити реальне функціонування цього принципу в організаційному середовищі публічної служби. Йдеться не лише про дотримання формально встановлених обмежень, а про створення системи, що підтримує об'єктивність політичних та адміністративних рішень, своєчасно виявляє ризики порушення доброчесності та забезпечує врегулювання конфлікту інтересів.

Інституційний механізм має включати процедури оцінювання корупційних ризиків, внутрішній контроль, алгоритми управління конфліктними ситуаціями та інструменти запобігання неприйнятним формам впливу на службову діяльність. Таким чином, доброчесність перестає бути виключно особистою характеристикою посадової особи і набуває статусу організаційної вимоги, інтегрованої у систему управління.

Важливою складовою цього механізму є формування правосвідомості публічних службовців [3]. Вона відображає рівень сприйняття та внутрішнього прийняття правових норм і професійних стандартів. Правосвідомість охоплює як раціональний компонент – розуміння змісту правових приписів та їх цілей, так і ціннісно-психологічний компонент – установки, переконання та готовність діяти відповідно до принципів служіння публічному інтересу. Саме через розвиток правосвідомості забезпечується перехід від формального дотримання норм до їх усвідомленої реалізації.

З позиції антикорупційної політики інституціоналізація стандартів доброчесності є запобіжним механізмом, що дозволяє мінімізувати причини виникнення корупційних практик на ранніх етапах. Підвищення рівня доброчесності у публічній службі безпосередньо пов'язане з якістю управлінських рішень та результативністю реформ, оскільки ефективність державної політики залежить від професійності та відповідальності її реалізаторів.

Організаційну підтримку стандартів доброчесності забезпечує, зокрема, діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції, яке розробляє методичні рекомендації, здійснює координацію та нагляд у сфері запобігання конфлікту інтересів. Проте ключовим є не лише зовнішній контроль, а інтеграція етичних та антикорупційних процедур у внутрішню систему управління персоналом державних органів.

У цьому контексті доцільним є запровадження інституційно закріплених посад або структур, відповідальних за етичну політику в органах державної влади. Такі уповноважені з етики можуть здійснювати координацію дотримання стандартів поведінки, методичний супровід та консультативну підтримку службовців, а також сприяти формуванню єдиних підходів до врегулювання конфлікту інтересів. Їх діяльність має бути інтегрована в систему управління та підпорядкована керівництву органу, що забезпечує реальний вплив на організаційні процеси.

Отже, інституційний механізм забезпечення доброчесності у публічній службі має розглядатися не як сукупність формальних процедур контролю, а як системна інтеграція принципу доброчесності у процеси управління персоналом, прийняття рішень та організаційну культуру державного органу. Перехід від нормативного закріплення вимог до їх практичної реалізації передбачає поєднання правових інструментів, внутрішніх процедур управління ризиками та розвитку правосвідомості службовців. Лише за умов такої інституційної вбудованості доброчесність набуває характеру не індивідуальної чесноти, а структурної властивості публічної служби, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та рівень довіри до держави.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Булгакова О. В. Доброчесність як інструмент забезпечення ефективності публічного управління. Центральнотраїнський вісник права та публічного управління. 2025. № 1. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-1>
3. Корчак Н. Доброчесність як інструмент розвитку правосвідомості публічних службовців в умовах реформування державної служби. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11. № 4. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.15421/152356>

УДК 351.83

Артем ХАРЧЕНКО,

студент 1-го курсу магістратури Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», ОП «Державна служба»

Artem KHARCHENKO,

1st year master's student Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, specialty «Public Management and Administration», OP «Civil Service».

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

INTEGRITY IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The study examines the conceptual foundations and practical challenges of implementing integrity principles in Ukraine's public administration system in the context of digital transformation and under martial law. The author analyses the destructive impact of corruption scandals on the international image of the state and the level of public trust. He emphasises that the paradigm shift in the perception of civil servants in the context of digital transformation: from 'resource owners' to 'ethical managers' has a positive impact on the implementation of integrity principles. Particular attention is paid to a critical analysis of the sources of corruption, in particular: the role of society in shaping the demand for circumventing bureaucratic barriers. It is argued that overcoming systemic corruption in the context of digital transformation is only possible through a comprehensive approach: selecting personnel with high moral values, ensuring decent wages, and introducing a system of checks and balances.

Keywords: digital transformation, principles of integrity, civil servant.

Оскільки сьогодні українське суспільство живе в умовах цифрової трансформації та воєнного стану, воно прагне до радикальних змін, зокрема, в уряді та органах державної влади. На жаль, корупційні скандали, які періодично викликають гучні інформаційні резонанси, перешкоджають нашій державі будувати позитивний імідж галузі державної служби і реально впливають на ставлення європейських партнерів до українських урядовців. Отримання неправомірної вигоди, якщо слідувати дефініціям, що прописані в Кримінальному кодексі України, стало не просто стереотипом для споживачів державних послуг, а тим, з чим народ нашої держави зіштовхується в органах виконавчої влади. На це ж може впливати некомпетентність публічних управлінців, які не здійснюють належний контроль за дотриманням процедур та процесів в органах виконавчої влади (далі – ОВВ) [1]. Таким чином, ми щодня втрачаємо суспільну довіру, зменшуємо можливість зміцнення правової системи в Україні, деструктивно впливаємо на економіку, соціальну стабільність та сферу надання послуг.

Питання етики та доброчесності в публічному управлінні має глибоке коріння в філософії у сфері політології та державного адміністрування. Серед ключових постатей, які це досліджували, доцільно акцентувати увагу на працях виділити Макса Вебера. Його теорія раціональної бюрократії заклала основи безособовості та служіння закону. Видатний філософ наголошував, що чиновник має діяти «без гніву та пристрасті» (*sine ira et studio*), що є першоосновою професійної доброчесності [2].

Погляди сучасного нідерландського дослідника Марка Бовенса (Mark Bovens) спрямовані та розробку концепції публічної підзвітності. Він розглядає доброчесність не як статичну рису, а як динамічний процес звітування перед суспільством [3].

Сучасник дослідник цієї проблематики – Павло Кириленко виокремив доброчесність як багатокomпонентне явище, яке має різні підходи до її розуміння в публічному управлінні, зокрема: ідеалістичний, етичний, правовий (нормативний), системний. Учений запропонував власний функціональний підхід до визначення доброчесності як інструменту запобігання корупції [4].

Науковці ННІ публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка – Наталія Корчак, Наталія Ларіна та Анатолій Рачинський визначають, що рівень запровадження цифро-

візації та електронного врядування безпосередньо впливає на реформування державного управління в публічне управління [5]. Автори акцентують увагу на виокремлення цифрової трансформації, поглиблення фокусу дослідження на забезпечення прозорості та підзвітності органів влади, зміцнення співпраці та партнерства, визнання та підтримку багатовекторності публічного управління для досягнення Цілей сталого розвитку

Доцільно зацентувати увагу на тому, що державний службовець – виконавець власних посадових інструкцій, наказів, законодавчих мір. Він не є володарем ресурсів, а лише його управителем. Споживач суспільних благ часто прагне безперешкодно подолати бюрократичні бар'єри, підштовхуючи державного службовця вдатися до перевищення своїх повноважень. Тоді виникає питання: а чи не народ є одним із першоджерел адаптації корупції в Україні? Все ж, все зводиться до того, що отримання і надання неправомірної вигоди досі не викорінено з нашого буття через низький рівень життя і значну класову розбіжність в суспільстві, тому таке корупційне коло в природі є досі нерозірваним.

В теорії публічного управління та адміністрування ключовими складовими доброчесності в публічному управлінні є: дотримання норм та кодексів, об'єктивність дій, відкритість процесів прийняття рішень, суворе дотримання закону та відсутність конфлікту інтересів між державою та народом.

Проте ж на практиці доброчесність не виникає автоматично – вона потребує створення специфічної екосистеми, яка б робила неетичну поведінку не вигідною або технічно неможливою.

До домінантів екосистеми належать:

цифровізація (GovTech). Впровадження таких систем, як Prozorro для закупівель або цифрові сервіси в застосунку «Дія», мінімізує «людський фактор», усуваючи прямий контакт чиновника з громадянином і, як наслідок, можливість для вимагання хабара;

інституційний контроль. Створення незалежних органів (таких як НАЗК в Україні) забезпечує перевірку декларацій та моніторинг способу життя посадовців. Це створює умови, за яких незаконне збагачення стає занадто ризикованим. Доброчесність державних службовців можна досягти лише за умов: відбору на працю людей з правильними моральними цінностями, що будуть отримувати гідну заробітну плату, соціальні привілеї в різних можливих аспектах та служитимуть, перш за все, народу, а не інтересам держави. Так, це може звучати чимось фантастичним, проте лише за рахунок побудови раціональної політики дій щодо реформації галузі публічного управління та адміністрування, можна буде перейти до нового етапу: імплементації кластеру завдань з інституційного забезпечення розвитку доброчесності та впровадження в роботу системи стримувань та противаг. Головним бар'єром на шляху до доброчесного управління часто стає застаріла політична культура та опір екосистеми.

Однак перехід до доброчесності має прямий економічний ефект: прозорі правила гри залучають іноземні інвестиції та підвищують соціальну стабільність. Коли громадяни та партнери з ЄС бачать, що податки витрачаються ефективно, рівень довіри до державних інституцій зростає.

Україна в умовах трансформації та війни за своїм менталітетом не може нести на собі тягар лише єдиної моделі державної служби, до прикладу, моделі Макса Вебера, де все ґрунтується на бюрократії. Наша держава змушена пристосовуватись до швидких змін і вміти на них коректно реагувати. Нині Україна займає високу сходинку у розвитку технологічних інновацій, тож можна вибудувати свою парадигму функціонування галузі публічного управління та адміністрування, схилившись у бік діджиталізації роботи в сфері декларування доходів посадовців, максимального усунення впливу людського фактору через покращення електронних послуг. Лише за рахунок гідної корпоративної культури, бажанню держслужбовця допомогти своєму народові, самоконтролю, можна здійснити реформи в галузі публічного управління та адміністрування.

Список використаних джерел

1. Ларіна Н., Ларін С. (2022). Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. Т. 10. № 6. С. 95-101. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/976> DOI : <https://doi.org/10.15421/152249>
2. Вебер. М. Господарство і суспільство як загальні поняття. 1921.
3. Bovens, M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. 2007.
4. Кириленко П. О. (2023). Доброчесність в публічному управлінні: від ідеалу до інструменту запобігання корупції. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(74/75). С. 31–35. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s5.pdf>
5. Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 43-49. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7665> <https://doi.org/10.15421/152334>

УДК 343.352:341.645(477)

Олександр ШЕВЧЕНКО,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та митного адміністрування Університет митної справи та фінансів

Alexander SHEVCHENKO,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0008-6533-4251>

Науковий керівник: **Віктор КОВАЛЬОВ**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університет митної справи та фінансів

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ДОБРОЧЕСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

CIVIL SERVICE EVALUATION SYSTEM AS A COMPONENT OF HONEST PUBLIC SERVICE

Ukraine's EU-oriented and wartime-driven transformation of public administration requires a shift in civil service кадрова policy from procedural compliance toward values-based service. In this context, performance appraisal evolves from a narrow productivity check into a strategic HR instrument that embeds integrity standards, accountability, and anti-corruption safeguards. Integrity is framed as alignment of values, norms, and practices prioritizing public over private interests; therefore, appraisal should verify not only outcomes but also ethical means of delivery. The legal framework is anchored in the Civil Service Law (No. 889-VIII) and CMU Resolution No. 640, which has been adapted during wartime and digitalization. SIGMA monitoring highlights persistent dysfunctions—grade inflation, formalized goals, and pay-linked bias—alongside new ethical dilemmas in occupied/de-occupied contexts.

Keywords: public service, integrity, evaluation of civil servants, motivation.

Трансформація системи державного управління України, детермінована євроінтеграційним порядком денним та викликами воєнного часу, актуалізує перегляд підходів до кадрової політики – від домінування формально-процедурної логіки до моделі публічної служби, зорієнтованої на цінності та служіння. У цій парадигмі оцінювання результатів службової діяльності перестає бути вузьким інструментом контролю продуктивності і набуває функції стратегічного HR-механізму, через який держава задає очікувані стандарти поведінки, підзвітності й доброчесності та знижує ризики недоброчесних практик у повсякденному управлінні [1–2].

Доброчесність (integrity) у сучасних міжнародних підходах трактується не як «відсутність корупції», а як узгодженість цінностей, норм і практик із пріоритетом публічного інтересу над приватним, що реалізується через прозорість, неупередженість та підзвітність. Відтак оцінювання доцільно розглядати як циклічний управлінський процес, який дозволяє верифікувати не лише досягнення результатів, а й відповідність способу їх досягнення етичним вимогам, формуючи інституційні запобіжники проти девіантної поведінки [3]. Правовий фундамент чинної моделі оцінювання закріплено Законом України «Про державну службу» № 889-VIII, який інституціоналізував щорічність оцінювання та визначив його цілі: встановлення якості виконання завдань, ухвалення рішень щодо преміювання, планування кар'єри та визначення потреби у професійному навчанні [1]. Нормативна логіка Закону відмежовує оцінювання від радянської «атестації», зміщуючи акцент від разових формальних процедур до регулярного моніторингу результативності та розвитку компетентностей на основі завдань і показників. Процедурні параметри оцінювання деталізовані у постанові Кабінету Міністрів України № 640, яка встановлює етапність процесу та інструментарій (завдання/KPI, звітність, співбесіда, висновок) [2]. Динаміка змін до Порядку (включно з актуальною редакцією після коригувань 2025 року) свідчить про інституційний пошук балансу між стандартизованістю процедур та адаптивністю до умов воєнного стану й цифровізації [4].

У зовнішній оцінці адміністративної спроможності України важливу роль відіграє моніторинг SIGMA за Принципами публічного адміністрування, де у блоці Public Service and HRM фокус робиться на меритократії, професіоналізмі та якості HR-інструментів, включно з performance appraisal [5]. Моніторинговий звіт SIGMA щодо України (станом на 2023 рік) фіксує, що попри війну система публічного управління продемонструвала стійкість, водночас зберігаються вразливості у HR-практиках та у зв'язуванні оцінювання з іншими елементами управління персоналом. На практиці ефективність оцінювання може підриватися трьома взаємопов'язаними дисфункціями. По-перше, обмежена диференціація оцінок (концентрація «відмінних»/«позитивних») нівелює селективну й розвиткову функції інструменту; емпірично це простежується принаймні на рівні окремих інституцій, де «відмінні» оцінки становлять переважну більшість [6]. По-друге, формалізм у постановці завдань і показників (розмиті формулювання, складність верифікації) створює простір для управлінського суб'єктивізму, який потенційно перетворюється на корупціогенний ризик у кадрових рішеннях. По-третє, надмірна роль варіативної частини оплати праці, що значною мірою залежить від управлінського розсуду, стимулює «м'які» оцінки як спосіб компенсації недоліків винагороди та знижує чутливість системи до порушень стандартів поведінки [7].

В умовах воєнного стану оцінювання стикається з додатковими організаційними та етичними викликами (дистанційна робота, переміщення, служба в районах бойових дій або окупації), що загострює питання порівнюваності результатів і єдності практики. Наукові дослідження піднімають проблему оцінювання службовців на деокупованих територіях. Виникають складні етичні дилеми: як оцінювати виконання завдань в умовах окупації? Де проходить межа між виживанням та колабораціонізмом? Чинна система оцінювання не містить прямих відповідей, тому органи влади часто змушені застосовувати індивідуальні підходи, що створює ризики неоднорідної практики. Контекст війни та навантаження на публічну службу детально описані у звіті SIGMA (зокрема щодо мобілізації, вимушених переміщень і роботи в умовах загроз) [5].

Отже, у сучасній кадровій архітектурі публічної служби оцінювання результатів діяльності має розглядатися як інтегрований механізм доброчесності, він повинен одночасно забезпечувати вимірюваність результатів, перевірюваність поведінкових стандартів і прозорість кадрових рішень. Для підвищення дієвості інструменту критичною є синхронізація процедур оцінювання з логікою винагороди, цифровими HR-рішеннями (зокрема HRMIS) та зовнішніми вимогами адміністративної спроможності в процесі вступу до ЄС [8].

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF>
3. OECD. OECD Public Integrity Handbook Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/ac8ed8e8-en.
4. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2025 № 1642 / Кабінет Міністрів України. URL: [/www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-provedennia-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-1642-121225](http://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-provedennia-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-1642-121225)
5. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration : SIGMA Monitoring Reports. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/078d08d4-en.
6. Аналітична довідка щодо результатів оцінювання службової діяльності державних службовців Апарату Верховної Ради України за 2021 рік. URL: <https://vrkadry.rada.gov.ua/uploads/documents/31527.pdf>
7. Оплата праці державних службовців / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnykh-sluzhbovciv>
8. Human Resource Management Information System (HRMIS) // National Agency of Ukraine on Civil Service. URL: <https://nads.gov.ua/en/human-resource-management-information-system-hrmis>

УДК 35.01:316.48:343.352(477)

Володимир ШЕВЧЕНКО,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Олена МАРЦЕНЮК,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Volodymyr SHEVCHENKO,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

Olena MARCENYUK,

Candidate of State Sciences, Admin., Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-8332-9498>

ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР

INSTITUTIONAL TRUST AS A FACTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION EFFECTIVENESS: AN ANTI-CORRUPTION DIMENSION

The paper conceptualizes institutional trust not merely as a moral category, but as a critical operational asset and a key performance indicator (KPI) of public administration in Ukraine. The study argues that systemic corruption is the primary destroyer of social capital, radically increasing transaction costs for the state and causing societal resistance to public policies (e.g., tax evasion, shadow economy, mobilization issues). The anti-corruption dimension of building trust is analyzed through the implementation of integrity practices, transparent e-declarations, anti-corruption compliance, and the development of a whistleblower culture. It is concluded that under martial law, zero tolerance for corruption is a fundamental condition for preserving institutional trust, which directly correlates with national resilience and state survival.

Keywords: institutional trust, public administration, corruption prevention, integrity, social capital, transparency, whistleblowers, anti-corruption compliance, state resilience.

У сучасній теорії та практиці публічного управління інституційна довіра розглядається як фундаментальний ресурс влади. Як зазначав Френсіс Фукуяма, довіра є тим соціальним капіталом, який змащує механізми суспільної взаємодії [1]. Для органів державної влади довіра громадян – це не абстрактний іміджевий показник, а цілком прагматичний чинник ефективності. Високий рівень довіри забезпечує добровільне виконання суспільством управлінських рішень, тоді як криза довіри змушує державу витрачати колосальні ресурси на примус та адміністрування.

Найбільшою загрозою інституційної довіри в Україні є корупція. Сприйняття корупції в органах влади прямо корелює зі зниженням легітимності державних інституцій. Коли громадяни бачать непрозорий розподіл публічних фінансів, непотизм або безкарність високопосадовців, держава втрачає моральне право вимагати від суспільства виконання обов'язків. У цьому контексті корупція перестає бути суто економічним чи правовим правопорушенням. Згідно з дослідженнями С. Телешуна [2] в умовах сучасних гібридних загроз ефективність державного апарату прямо залежить від здатності інституцій швидко адаптуватися та зберігати легітимність в очах громадян, що неможливо без взаємодовіри між суспільством і владою.

Згідно з масштабним соціологічним дослідженням «Корупція в Україні 2023: розуміння, сприйняття, поширеність», проведеним за підтримки Програми USAID «Долучайся!», сприйняття корупції в органах влади прямо корелює зі зниженням готовності громадян до взаємодії з державою [3]. Коли суспільство спостерігає непрозорий розподіл публічних фінансів або безкарність посадовців, держава втрачає моральне право вимагати виконання обов'язків. У цьому контексті корупція стає загрозою національній безпеці, розриваючи суспільний договір.

Відновлення та підтримання інституційної довіри можливе виключно через системну реалізацію механізмів запобігання корупції. Наразі, на мою думку, доцільно виокремити такі ключові антикорупційні інструменти, що безпосередньо формують довіру:

Радикальна прозорість та підзвітність. Відновлення обов'язкового електронного декларування статків посадових осіб, відкриття доступу до порталів використання публічних коштів (E-data) є базовою вимогою суспільства. Довіра формується там, де громадянин або журналіст має інструмент самостійного контролю за тим, як чиновник розпоряджається владою та фінансами. Будь-які спроби приховати суспільно важливу інформацію під приводом воєнного стану (якщо це не стосується безпосередньо військової безпеки) миттєво генерують підозри та знищують довіру.

Впровадження антикорупційного комплаєнсу та управління ризиками. Ефективні органи публічного управління переходять від реактивної моделі (покарання за хабар) до превентивної. Затвердження та реальне (а не формальне) виконання антикорупційних програм міністерств і відомств, регулярна оцінка корупційних ризиків та усунення вразливостей у процедурах (наприклад, ліквідація конфлікту інтересів) демонструють суспільству здатність інституції до самоочищення.

Захист викривачів корупції (Whistleblowers). Розвиток культури викривання є маркером зрілості організації. Якщо всередині органу влади створено безпечні та конфіденційні канали для повідомлення про корупцію, а самі викривачі отримують гарантії захисту прав та фінансову винагороду (відповідно до норм Закону України «Про запобігання корупції»[4]), це формує довіру як серед самих державних службовців, так і в суспільстві загалом.

Невідворотність покарання. Довіра руйнується не самим фактом виявлення корупціонера (навпаки, це свідчить, що антикорупційні органи працюють), а відсутністю справедливого судового вироку. Окрім роботи НАБУ, САП та ВАКС, важливу роль відіграє правильна стратегічна комунікація органів влади: не замовчування скандалів, а публічне визнання проблеми та демонстрація швидких кадрових і процедурних рішень [3].

В умовах воєнного стану запит суспільства на справедливість є екстремально високим. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки [5] справедливо визначає доброчесність не лише як етичний стандарт, а як основу для відновлення України та залучення міжнародної допомоги. Західні партнери та донори також керуються категорією інституційної довіри: фінансування макрофінансової стабільності та проєктів відбудови напряду залежить від спроможності антикорупційної інфраструктури.

Таким чином підсумовуючи зауважимо, що інституційна довіра є найціннішим активом органів публічного управління, що визначає їхню операційну спроможність та ефективність. Запобігання та протидія корупції – це не просто виконання законодавчих вимог, а стратегічний інструмент генерування цієї довіри. Перехід від патерналістської моделі управління до сервісної, заснованої на доброчесності, нульовій толерантності до корупції, цифрових інструментах прозорості та реальному залученні громадськості до моніторингу, є єдиним шляхом забезпечення стійкості державного апарату в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти та шлях до процвітання / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2018. 416 с.
2. Телешун С. Публічна влада та гібридні загрози: необхідність парадигмального оновлення управлінських моделей. Ефективність державного управління. 2023. № 1(70). С. 32–41. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/download/27172/24163/>
3. Корупція в Україні 2023: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт. Дослідження за підтримки Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» (USAID/ENGAGE). Київ, 2024. URL: <https://engage.org.ua/koruptsiia-v-ukraini-2023-rozuminnia-spryiniattia-poshyrenist/>
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
5. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>

СЕКЦІЯ 2

ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Модератори

Вікторія ГУРА, в.о. завідувач кафедри євроінтеграційної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, к.е.н., доцент
Лілія ГОНЮКОВА, професор кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д.держ.упр., професор

УДК 351.82:336.22

Катерина АЛІЛУЄВА,

здобувачка магістратури 1-го курсу спеціальності Публічне управління та адміністрування кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Katerina ALILUIEVA,

first-year Master's student in Public Administration at the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Юлана РАК**, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, асистент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ДПС ІЗ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

COMMUNICATION BETWEEN THE STATE TAX SERVICE BODIES AND TAXPAYERS AS AN ELEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines communication between the State Tax Service of Ukraine and taxpayers as an essential element of public administration. Special attention is paid to informational and consultative activities as key tools for ensuring transparency, increasing public trust, and improving voluntary tax compliance. The study analyzes the main communication channels used by tax authorities, including the Contact Center, electronic services, and modern digital platforms. Current challenges such as legislative instability, low trust, and the need for further digitalization are identified. The article emphasizes the transition of the State Tax Service toward a service-oriented and partnership-based model of interaction with taxpayers.

Keywords: public administration, tax authorities, taxpayer communication, informational services, digitalization.

В умовах трансформації публічного управління ефективна комунікація між Державною податковою службою України (далі – ДПС) та платниками податків набуває особливої важливості. Нестабільність законодавства, низька довіра та недостатня поінформованість ускладнюють виконання податкових обов'язків, що потребує удосконалення інформаційно-довідкових і консультаційних сервісів ДПС. За Іванишиною О. С., інформаційно-довідкові послуги надають доступ до нормативної інформації, роз'яснень і статистики, а консультаційні – забезпечують експертні поради щодо застосування податкового законодавства [1, с. 43].

У межах публічного управління така комунікація виконує не лише інформативну, а й превентивну функцію, сприяючи зменшенню податкових правопорушень та підвищенню рівня добровільної податкової дисципліни [2].

Сучасна система комунікації ДПС України з платниками податків характеризується різноманітністю каналів взаємодії. До основних інструментів належать Контакт-центр ДПС, Електронний кабінет платника, Загальнодоступний інформаційно-довідковий реєстр (ЗІР) та Єдиний реєстр індивідуальних податкових консультацій (ІПК).

У 2018–2022 роках інформаційно-довідкова та консультаційна діяльність органів ДПС України характеризувалася значною інтенсивністю та структурними змінами. Загальна кількість наданих письмових консультацій і інформаційно-довідкових послуг у 2018 році становила 938,05 тис., у 2019 році показник знизився до 814,69 тис. (–13,2%), що було зумовлено спрощенням податкових процедур. У 2020 році кількість звернень зросла до 908,2 тис. (+11,5%), а у 2021 році досягла максимуму – 977,26 тис. (+7,6%). У 2022 році спостерігалось суттєве скорочення до 825,6 тис. (–15,5%), що пов'язано із запровадженням воєнного стану. Основним каналом комунікації залишалися телефонні консультації (понад 94% звернень), водночас частка електронних сервісів і чатів зросла до 5%, що свідчить про поступову цифровізацію взаємодії. Найбільше звернень стосувалося питань податку на додану вартість, єдиного податку, реєстраторів розрахункових операцій та податку на доходи фізичних осіб. Загалом комунікація ДПС із платниками податків зберігає ключове значення як елемент сервісної моделі публічного управління [1, с. 44-45].

Важливу роль в комунікації ДПС з платником податків відіграє Електронний кабінет платника, який забезпечує цілодобовий доступ до податкової інформації, подання звітності та дистанційну комунікацію з органами ДПС без необхідності особистого відвідування податкових органів.

Інформаційно-довідкова та консультаційна діяльність є ключовим елементом переходу ДПС від фінансово-контрольної до сервісної моделі публічного управління. Такий підхід спрямований на формування іміджу податкової служби як сучасної, відкритої та орієнтованої на потреби платників інституції [4]. Важливою складовою сервісної діяльності ДПС є мережа Офісів податкових консультантів, які забезпечують надання консультацій платникам податків та сприяють підвищенню рівня податкової обізнаності.

Підтримка та постійне оновлення бази знань ЗІР, розвиток системи індивідуальних податкових консультацій, активне інформування через електронні розсилки та інтерактивні сервіси сприяють підвищенню прозорості діяльності ДПС і рівня поінформованості платників податків [1].

У 2022–2025 рр. Україна здійснила цифрову трансформацію податкового адміністрування, впровадивши міжнародні стандарти Common Reporting Standard, Base Erosion and Profit Shifting та Foreign Account Tax Compliance Act. Це підвищило прозорість фінансових потоків, зменшило ризики офшорного ухилення та зміцнило довіру між податковими адміністраціями. Впровадження Standard Audit File for Tax Ukraine та електронного аудиту скоротило тривалість перевірок на ~40 %, підвищило точність аналізу та забезпечило прозорість процедур. Розвиток електронних сервісів, інтеграція з порталом «Дія» та цифрова ідентифікація сформували ефективну екосистему взаємодії з платниками. Перехід до сервісно-партнерської моделі адміністрування сприяє автоматизації, прозорості та боротьбі з тіньовою економікою [3].

Попри позитивні зрушення, комунікація органів ДПС з платниками податків стикається з проблемами, серед яких нестабільність податкового законодавства та низький рівень довіри через історичні чинники, недостатню прозорість і складність процедур [2]. Актуальними залишаються виклики цифровізації сервісів та підвищення кваліфікації персоналу. Основні напрями розвитку включають електронні сервіси, якісні консультації, систему зворотного зв'язку та альтернативні способи вирішення спорів, зокрема медіацію [1]. Впровадження електронного адміністрування, зокрема системи ПДВ та мобільного застосунку «Моя податкова», зменшує адміністративне навантаження та підвищує ефективність управління [3].

Отже, комунікація ДПС з платниками податків є ключовим елементом публічного управління, забезпечуючи ефективну взаємодію держави та суспільства. Розвиток інформаційно-довідкових і консультаційних послуг підвищує добровільну сплату податків, зменшує порушення та формує довіру до податкових органів. Цифровізація сервісів і впровадження сервісної моделі ДПС сприяють підвищенню ефективності управління та адаптації податкової системи до сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Іванишина О. С., Братунець Ю. Ю., Деміденко Л. С. Аналіз сучасного стану інформаційно-довідкової діяльності органів ДПС України. *Український економічний часопис*. 2023. № 3. С. 42–47.
2. Коломоєць Т. О., Титаренко М. В., Колпаков В. К. Окремі питання щодо нових підходів до організації податкового адміністрування як галузевого напрямку публічного адміністрування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 714–717.
3. Тимошенко А. Електронні сервіси податкової адміністрації як чинник прозорості та довіри бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-171.
4. Demenko O. The role of the State Tax Service of Ukraine in control of compliance with tax and other legislation. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2023. № 4. Р. 28–34. DOI: 10.32849/2663-5313/2023.4.04.

Наталія БАБІРЕЦЬКА,

кандидат юридичних наук, докторант КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Nataliia BABIRETSKA,

PhD in Law, Doctoral Candidate at Vinnytsia Academy of Continuing Education

<https://orcid.org/0009-0007-5253-8549>

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РОЛІ SOFT SKILLS

EUROPEAN STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF THE ROLE OF SOFT SKILLS

The study is devoted to clarifying the essence of European standards for the professional development of civil servants, with an emphasis on the role of soft skills as a key element of modern competence in the field of public administration. Their main features include: implementation at the regional (European) level; a value-based dimension; primary sources of formalization in the documents of EU institutions, the Council of Europe, the OSCE, and other European organizations, as well as in programmatic and framework acts; the systemic nature of standards, which implies consistent and continuous formation of competencies within a unified system of professional development throughout the entire career of a civil servant; serving as a benchmark (guideline) for national policy in the field of professional development; focus on ensuring high-quality, result-oriented, and effective professional development; and the fact that their implementation is one of the conditions for Ukraine's European integration.

Keywords: *European standards, professional development of civil servants, public service, soft skills, public administration and management.*

В умовах динамічних суспільних змін відбувається переосмислення змісту професійного розвитку державних службовців. Якщо раніше він здебільшого зводився до формування hard skills – знання нормативно-правових актів і процедур публічного управління, – то сьогодні цього недостатньо для ефективного виконання публічних функцій. Натомість у європейському управлінському просторі утвердилася концепція комплексного професійного розвитку, ключовим елементом якої є формування soft skills як невід’ємної складової професійної компетентності.

У процесі дослідження європейських стандартів професійного розвитку державних службовців були проаналізовані положення дисертаційної роботи Весоловської М. К. [1], наукові статті Владовської К., Тисовської В. [2], Савіцької В. В. [5], Хаустової М. Г. [6] та інших; а також використані приписи міжнародних документів.

Сутність європейських стандартів професійного розвитку державних службовців у контексті ролі soft skills проявляється через їх змістовні характеристики, що визначають напрями та якісні орієнтири професійного й особистісного розвитку у публічній службі. Перш за все, ці стандарти формуються в межах наднаціонального (регіонального) правового простору Європи. Зокрема, їх формування здійснюється європейськими інституціями, а їх практичне втілення відбувається як на європейському, так й на національному рівні (у випадку їх офіційного визнання). Хаустова М. Г. зазначає, що європейські стандарти формуються в межах Ради Європи і Європейського Союзу [6, с. 167], а Владовська К. та Тисовська В. додають, що до цього списку ще й Організацію по безпеці та співробітництву в Європі» [2].

Першоджерелом закріплення цих європейських стандартів є документи інституцій ЄС, Ради Європи, ОБСЄ, інших європейських організацій, програмні та рамкові акти (у контексті професійного розвитку держслужбовців (soft skills) ці стандарти, до прикладу, закріплені у Рекомендаціях № R (2000) 10 [7], Білій книзі [3] тощо).

Європейські стандарти професійного розвитку державних службовців щодо soft skills формалізуються через принципи (норми-принципи), вимоги, критерії, орієнтири («м’якого права»). Подібну ознаку виокремлює, зокрема, Весоловська С. К. [1, с. 60].

Залежно від способу їх закріплення та імплементації в національну правову систему європейські стандарти професійного розвитку можуть мати як нормативний (обов'язковий) [5, с. 43; 6, с. 166], так і рекомендаційний характер [6, с. 166]. Зокрема, у контексті «м'якого права», цікавим є припис Білої книги Європейського врядування, де зазначено, що надмірна формалізація може бути шкідливою («створення культури консультацій не можливо шляхом встановлення правових норм, оскільки це призведе до її надмірної негнучкості та створить ризик при впровадженні деяких аспектів політики ЄС») [3].

Варто погодитися, що від ціннісних основ державно-управлінської діяльності, ухвалення управлінських рішень, а також морально-етичних якостей державних службовців, залежить як втілення європейських стандартів у життя суспільства, так й рівень довіри до працівників публічного управління в цілому [4, с. 3].

Європейські стандарти професійного розвитку державних службовців щодо soft skills мають бути системними, що передбачає послідовне та безперервне формування компетентностей у межах єдиної системи професійного розвитку протягом усієї кар'єри державного службовця. Ця системність забезпечується через нормативні (правові), організаційні та інституційні механізми, реалізується з урахуванням рівня посади та управлінської відповідальності, інтегрується зі стандартами доброго врядування, етичної поведінки та прав людини, а також супроводжується чітко визначеними критеріями оцінювання та моніторингу ефективності розвитку soft skills.

Європейські стандарти професійного розвитку державних службовців є мірилом (орієнтиром) для національної політики у сфері професійного розвитку. Ці стандарти спрямовані на забезпечення якісного, результативного та ефективного професійного розвитку, а їх впровадження є однією з умов євроінтеграції України, оскільки вони є загальновизнаними у європейському просторі.

Список використаних джерел

1. Весоловська М. К. Професійний та особистісний розвиток державних службовців на засадах впровадження європейських стандартів : дис. ... д-ра філос. : 281 «Публічне управління та адміністрування» / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2022. 273 с.
2. Владовська К., Тисовська В. Міжнародні та європейські стандарти захисту прав людини: до проблеми визначення поняття та класифікації. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Юридичні науки*. 2019. Вип. 4. URL: [4_Vladovska_K._MIZhNARODNI_TA_EVROPEYSKI_STANDARTI_ZAKhISTU_PRAV.pdf](#) (дата звернення: 17.01.2026).
3. Європейське врядування. Біла книга. Комісія Європейських співтовариств. Брюссель, 25.07.2001. COM(2001) 428 остаточна редакція. URL: РЕЗЮМЕ ПОРАДНИКА (дата звернення: 17.01.2026).
4. Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали / Харківська обласна державна адміністрація, Сектор з питань запобігання та виявлення корупції. Харків: ХОДА, 2020. 41 с. URL: [normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtiv.pdf](#) (дата звернення: 17.01.2026).
5. Савіцька В. В. Шляхи удосконалення проходження державної служби України відповідно до вимог європейських принципів і стандартів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2025. № 73. С. 42-43.
6. Хаустова М. Г. Імплементація європейських правових стандартів у правову систему України. *Юридичний науковий електронний журнал: електрон. наук. фах. вид.* 2016. №6. С. 166–172. URL: [http://lsej.org.ua/6_2016/8.pdf](#). (дата звернення: 28.01.2026).
7. Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to Member States on Codes of Conduct for Public Officials. URL: [rekomendaciya_no_r_2000_10.pdf](#) (дата звернення: 17.01.2026).

УДК 351.78:005.6

Olha BAHYIM,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<http://orcid.org/0000-0002-6819-2948>

Ольга БАГРИМ,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

INNOVATIVE MECHANISMS FOR ENGAGING THE PUBLIC IN PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Досліджено сучасні інноваційні механізми залучення громадськості до публічного управління в умовах європейської інтеграції України. Проаналізовано європейські підходи до партисипативної демократії, цифровізації участі та інклюзивних форм взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Розглянуто українську практику використання електронних інструментів участі, громадських рад, публічних консультацій і партисипаторного бюджетування. Обґрунтовано значення інноваційних механізмів участі громадськості для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління, а також окреслено основні проблеми їх реалізації в сучасних умовах.

Ключові слова: публічне управління, партисипативна демократія, цифровізація, громадянське суспільство, ефективність публічного управління.

Contemporary transformation processes in public administration necessitate a transition from hierarchical management models to open, inclusive, and citizen-oriented forms of governance. In the context of Ukraine's European integration, the implementation of European standards for public participation in the formation and implementation of public policy is particularly relevant. In European Union countries, citizen participation is seen not only as a democratic principle, but also as an innovative tool for improving the quality of management decisions.

European experience shows that effective public involvement is based on a combination of institutional and digital mechanisms. Key tools include public consultations, public hearings, advisory bodies, electronic petitions, and citizen participation in the formation of development budgets. In particular, the European Citizens' Initiative is actively used within the EU, allowing citizens to directly influence policy-making at the supranational level [2].

The digitization of participation processes is of particular importance, as it helps to expand citizens' access to management processes and reduce barriers to interaction with the authorities. Studies of European practices confirm that digital participation platforms increase transparency, provide rapid feedback, and shape a new culture of public participation [2].

In Ukraine, innovative mechanisms for public engagement are actively developing in the context of public administration reform and decentralization. The introduction of e-governance, the development of the Diya platform, electronic consultation mechanisms, and open data create the conditions for more active citizen participation in management decision-making [6]. Participatory budgeting has become widespread, serving as a practical tool for public influence on the distribution of budget resources at the local level [3].

At the same time, Ukrainian practices of public engagement are characterized by a number of problems. These include the formalization of participation procedures, insufficient legal culture among citizens, limited feedback from authorities, and uneven access to digital participation tools in different regions of the country [4]. Existing mechanisms are often used sporadically and do not always influence final management decisions.

A comparative analysis of European experience and Ukrainian practice suggests that the key factors in the effectiveness of innovative participation mechanisms are their institutional anchoring, the transparency

of procedures, and the genuine willingness of public authorities to engage in partnership with the public [1; 5].

Summarizing the results of the study, it should be noted that innovative mechanisms for public engagement are an integral part of modern public administration and an important indicator of a state's democratic maturity. European experience convincingly demonstrates that effective citizen participation in public administration contributes to improving the quality of management decisions, increasing trust in government bodies, and strengthening social cohesion.

For Ukraine, the introduction and development of innovative mechanisms for public engagement is of strategic importance in the context of European integration and public administration reform. The further development of these mechanisms should be based on comprehensive improvements to the regulatory framework, institutional capacity of public authorities, and digital infrastructure. It is also important to foster a culture of participation among both citizens and public servants.

The priority areas for improving innovative mechanisms for public engagement should include: expanding e-democracy practices, ensuring that the results of public consultations are taken into account in the decision-making process, developing participatory budgeting, and increasing the transparency of public authorities. The implementation of these measures will contribute to the harmonisation of the Ukrainian public administration system with European standards of good governance.

References

1. Lizakowska, S. (2023). *European standards of interaction between public authorities and civil society institutions*. Public Administration and Regional Development, no. 19, pp. 11–30. [in Ukrainian].
2. Rotar, N. (2022). *Digitalization of political participation of EU citizens as a tool to overcome the democratic deficit*. Historical and Political Problems of the Modern World, no. 45, pp. 163–175. [in Ukrainian].
3. Ivanii, O. (2025). *Mechanisms for public engagement in strategic management of territorial communities in the context of decentralization*. Theoretical and Applied Issues of State-Building. [in Ukrainian].
4. Pavlichenko, Ye. V., Biloshenko, O. Yu., & Chabanenko, Yu. S. (2021). *Legislative foundations of the mechanism of public participation in public administration in Ukraine*. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law. [in Ukrainian].
5. Law of Ukraine *On Access to Public Information*. [in Ukrainian]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17/ed20250808?lang=en#Text>
6. Diia. National Digital Platform of Ukraine. URL: <https://diia.gov.ua>

УДК 339.92 (477–192.7)

Катерина БЛИЩУК,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Kateryna BLISHCHUK,

Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Public governance of Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-8154-6608>

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

REGIONAL ASPECTS OF STATE REGULATION OF CROSS-BORDER COOPERATION

In the context of Ukraine's European integration, the importance of effective state regulation of cross-border cooperation is significantly increasing. It has been established that state regulation of cross-border cooperation in Ukraine is based on the combination of legal, institutional, and financial-economic mechanisms aimed at ensuring the sustainable development of border regions and their integration into the European socio-economic space. At the regional level, state regulation of cross-border cooperation is implemented through the activities of regional state administrations and local self-government bodies, which act as direct initiators and executors of cross-border programs. It is emphasized that under martial law, cross-border cooperation acquires particular significance as an instrument for supporting regional resilience and the socio-economic adaptation of border territories.

Keywords: cross-border cooperation, regional level, Euroregions, regulatory support.

Транскордонне співробітництво як важливий інструмент соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів сприяє активізації міжрегіональних зв'язків, залученню інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності територій. Практика реалізації транскордонних ініціатив в Україні свідчить про наявність низки системних проблем, серед яких – фрагментарність нормативно-правової бази, недостатня узгодженість повноважень між рівнями органами влади, обмеженість фінансових ресурсів і низький рівень інституційної спроможності суб'єктів транскордонного співробітництва. На регіональному рівні органи місцевої влади часто стикаються з труднощами в координації взаємодії із закордонними партнерами та адаптації державної політики до специфічних умов прикордонних територій [1].

Сучасні безпекові ризики, асиметрія соціально-економічного розвитку та суміжних регіонів, а також необхідність узгодження національних пріоритетів із європейськими підходами до регіональної політики надають викликів державному регулюванню транскордонного співробітництва.

Діяльність органів публічної влади в сфері транскордонного співробітництва повинна **відповідати вимогам національного законодавства та міжнародних угод**, забезпечувати належний рівень безпеки прикордонних регіонів і сприяти ефективній координації між центральними та регіональними структурами. В умовах воєнного стану особливого значення набуває врахування специфічних обмежень та ризиків, що впливають на реалізацію транскордонних ініціатив. На регіональному рівні важливу роль у цьому процесі відіграють євро регіони, об'єднання територіальних громад, агенції регіонального розвитку та інші інституції, що забезпечують координацію дій між українськими та іноземними партнерами. Водночас ефективність та результативність функціонування цих структур значною мірою залежить від рівня їх організаційної спроможності, якості кадрового потенціалу та доступу до фінансових ресурсів [2].

Регіональний вимір транскордонного співробітництва характеризується тим, що його результативність значною мірою детермінується соціально-економічними параметрами, інфраструктурним потенціалом та інституційними особливостями прикордонних територій. Регіони з розвинутою транспортною мережею, активним громадянським суспільством та досвідом участі в міжнародних програмах демонструють вищий рівень залученості до транскордонних проєктів.

Прикладом ефективної реалізації транскордонного співробітництва є діяльність **Карпатського євро регіону**, в межах якого реалізуються проєкти розвитку туристичної інфраструктури, еколо-

гічної безпеки та культурного обміну між регіонами України, Польщі, Словаччини та Угорщини. Цікавою практикою є транскордонні ініціативи прикордонних громад Волинської та Львівської областей у співпраці з регіонами Польщі, спрямовані на модернізацію пунктів пропуску, розвиток логістики та підтримку малого підприємництва [5].

В умовах воєнного стану транскордонне співробітництво набуло статусу інструменту підтримки регіональної стійкості та соціально-економічної адаптації прикордонних територій. Органи влади та територіальні громади зобов'язані оперативно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечувати координацію з центральними органами влади та міжнародними партнерами, підтримуючи економічну активність населення через програми транскордонної співпраці.

Безпекові виклики, зумовлені воєнним станом обмежують можливості співпраці з прикордонними регіонами та потребують переорієнтації транскордонного співробітництва на напрями гуманітарної допомоги, логістики та відновлення інфраструктури.

Підвищення ефективності державного регулювання транскордонного співробітництва потребує узгодження регіональних стратегій із національними пріоритетами та програмними документами. Інтеграція транскордонного виміру у регіональні стратегії забезпечує комплексне використання потенціалу прикордонних територій, зокрема у сфері транспортної, логістичної та соціальної інфраструктури, підтримки підприємництва та зайнятості. В умовах сучасних безпекових викликів і повоєнного відновлення особливого значення набуває посилення ролі регіонального рівня, розвиток міжмуніципального співробітництва та цифровізація управління, що створюють передумови для більшої гнучкості та результативності транскордонних зв'язків [4].

Важливим напрямом розвитку державного регулювання транскордонного співробітництва є гармонізація національного законодавства з європейськими нормами, а також активніше використання інструментів програм ЄС (Interreg, ENI CBC, NDICI). Перспективним є впровадження цифрових платформ управління проектами транскордонного співробітництва, розвиток міжмуніципального співробітництва та орієнтація на спільні проекти у сферах відновлення інфраструктури, екології, охорони здоров'я й зайнятості.

Список використаних джерел

1. Белов Д. М., Гончарук В. В. Теоретико-правові засади здійснення транскордонного співробітництва: окремі аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. 2021. Випуск 68. С. 131-137.
2. Білак О. П. Європейське об'єднання територіального співробітництва в Україні в умовах євроінтеграції. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2020. № 2. Вип. 1. С. 180-185.
3. Захарова О. В. Участь України у функціонуванні єврорегіонів // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 64. С. 75-87.
4. Олдак, Л., Гунько Л., Шевкун А. Державне регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні. Ефективність державного управління. 2023. № 66. С. 127-137. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233467>
5. Пархоменко В. В. Проблеми та перспективи транскордонного співробітництва в Україні. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2020. № 4. С. 77-85.

УДК 378(477)

Олена БОБРОВСЬКА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки Університету митної справи та фінансів

Olena BOBROVSKA,

Doctor for Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economics and Economic Security, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-2174-9040>

ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

APPLICATION OF INTERACTIVE LEARNING METHODS TO IMPROVE PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PUBLIC AUTHORITIES

The need to improve the process of advanced training of public authorities in the direction of their greater practical orientation and development of professional competencies, by introducing interactive methods into the learning processes, is substantiated. From the well-known interactive methods, it is proposed to separately highlight the gamification method and the case study method, the mastery of which can significantly affect the improvement of practical competencies and the ability of specialists to apply them. This will allow a deeper understanding of the features of the formation of management decisions and their justification by carrying out invariant analysis and using innovative tools. The feasibility is proven and measures are proposed for further improvement of organizational and methodological steps to increase the productivity of the process under consideration by introducing the proposed methods into the system of advanced training of public authorities.

Keywords: higher education, public administration, competencies, development methods, gamification, case methods.

В умовах євроінтеграції Україна суттєво активізувала заходи з модернізації вищої освіти в напрямі цілісних багатоваріантних процесів перетворень – застосування організаційних, структурних, фінансових та інших заходів стосовно створення і впровадження державних стандартів вищої освіти, освітньо-професійних і освітньо-наукових програм для всіх освітніх рівнів і для системи підготовки управлінських кадрів, оновлення змісту і методів викладання, підвищення соціальної, політичної спрямованості і забезпечення контролю за якістю впровадження цих заходів. Але життя постійно формує нові виклики і потребує їх своєчасного вирішення. Актуальними залишаються питання підвищення практичного змісту організації навчальних процесів і методів, спрямованих на активізацію поглиблення професійних знань для ефективного виконання професійних повноважень в існуючих і нових сегментах управлінської діяльності. Актуальним є застосування методів, які підвищують розумове навантаження тих, хто формує бажання до систематичного змістовного і якісного використання новітніх знань. Серед них слід виділити ігрові і ситуаційні методи навчання, які широко застосовуються в зарубіжних університетах і значно менше у вітчизняних.

Для опанування спеціальних і інтегрованих компетенцій, необхідних для майбутньої праці в багатовимірному поліфункціональному просторі управління в суспільній діяльності, існує широкий спектр видів і технологій розроблення освітньо-наукових і освітньо-професійних програм і способів їх реалізації. Зокрема, разом з традиційними лекціями, практичними і семінарськими заняттями застосовуються вебінари, квести, тематичні конференції, диспути, дискусії, круглі столи, тренінги, ділові технології, кейс-стаді тощо. Заслужують на увагу і такі методи нетрадиційних форм організації семінарських занять для опанування знань, як: метод «коло ідей», метод «акваріум», метод «635», метод «займи позицію», метод синектики, синанон-метод та ін. Особливу увагу з точки зору ефективного навчання привертають і методи, орієнтовані на практичне засвоєння знань для багатоваріантного розгляду розробляємих і приймаємих управлінських рішень – методи гейміфікацій, кейси, stem-освіта, які забезпечують об'єднання в процесі навчання низки наук, soft-освіта, що методично передбачає розвиток умінь, не пов'язаних з технологіями навчання. Вони стосуються і всебічного подальшого практичного розвитку особистостей із критичним мисленням, соціальними, морально-етичними цінностями й активною

життєвою позицією. Усі ці методи сприяють глибшому і швидшому поданню нового теоретичного матеріалу і ознайомленню з методичними і практичними надбаннями наукових знань при набутті прогресивного професійного досвіду.

Перспективною освітньою технологією вважається також корпоративне навчання, орієнтоване на колективну взаємодію та творчу співпрацю. Колективне формування інноваційного мислення й адекватної оцінки ситуації, подолання проблем шляхом об'єднання індивідуальних професійних умінь підвищує професійні знання і креативні розумові здатності. Розглянемо ці можливості на прикладі способів гейміфікації і кейс-методу.

Термін «гейміфікація» був запропонований Н. Пеллінгом у 2002 р., але до 2010 р. він майже не використовувався. Вперше він з'явився у 2008 р. в індустрії цифрових медіа [1, с. 251]. В наукових джерелах існує велика кількість пропозицій стосовно розуміння змісту цього поняття. Запропонований вченими зміст поняття гейміфікації засвідчує, що воно може використовуватися як принцип, метод, підхід, спосіб, процес, інструмент опанування знань і практичних компетенцій особами, які залучаються до спільного професійного навчання за визначеними напрямками і системами опанування діяльності, змісту і порядку дій, до колективного розв'язання складних завдань, що недостатньо окреслені за умовами, показниками і характеристиками та потребують конкретного результату внаслідок застосування в теоретичному і практичному навчанні за рахунок ігрових компонентів [2].

Гейміфікацію часто ототожнюють з методом побудови ділових ігор. І хоч між ними існує тісний зв'язок і схожість, під час визначення ігрових елементів вони мають чіткі відмінності, а їх ігрові компоненти використовуються для різних цілей. Мета застосування гейміфікації в навчальних процесах – додати до наявних теоретичних і практичних знань майбутніх фахівців новий позитивний досвід для розробки технології розв'язання поставлених завдань, підвищення рівня їх інноваційності і розширення сфер застосування нових, більш систематизованих і взаємоузгоджених діяльнісних елементів.

Тісно пов'язаний з методом гейміфікації загальновідомий, широко розповсюджений кейс-метод (методика розроблена англійськими науковцями М. Шевером, Ф. Едейем та К. Єйтс). Глибоке розуміння кейс-методу і запровадження його в підготовку фахівців з публічного управління належить Ю. П. Сурміну. Він характеризував цей метод як «інтерактивний метод навчання ... в якому відображається неоднозначна ситуація в будь-якому виді діяльності... сприяє розвитку вміння вирішувати проблеми з урахуванням конкретних умов і за наявності фактичної інформації... розвиває такі кваліфікаційні характеристики, як здатність до аналізу і діагностики проблем... сприяє формулюванню професійних і особистісних властивостей людини». До функцій цього методу Ю. П. Сурмін відніс навчальну, виховну, тренувальну, аналітичну, дослідницьку, систематизуючу і прогностичну [2].

Створені концептуально-методичні аспекти розвитку цього методу дали поштовх до його активного вивчення і розробки каталогу навчальних кейсів ситуаційних вправ і ділових ігор [3]. Втім можливості розглянутих активних методів у системі навчання фахівців ПУА ще й досі використовуються обмежено, що надихає на ґрунтовний розгляд їх застосування в сучасних швидкозмінюваних соціально-економічних процесах суспільної діяльності й управління ними. Застосування інтерактивних методів навчання є особливо ефективним під час підвищення кваліфікації при розгляді проблемних питань, які виникають у практичній діяльності. Ці методи широко інтегруються у систему знань державного управління та інших наук, збагачують можливості їх застосування в практиці за рахунок інформаційно-комп'ютерних технологій. Створюються умови для реалізації концепції випереджального способу набуття знань з можливих прогнозованих напрямів подальшого розвитку суспільства за рахунок участі у розробці альтернативних креативних рішень в процесах підвищення кваліфікації.

Управлінські рішення організаційно-діяльнісного характеру, пропоновані для розв'язання на практичних заняттях із застосуванням гейміфікації і кейс-методів, створюють передумови для знаходження варіативних рішень, опанування новими способами реалізації набутих знань та інноваційного пошуку відповідей на проблемні питання, пов'язані з можливостями застосування більшої кількості факторів і чинників підвищення ефективності управлінської діяльності.

В навчально-освітніх програмах повинні передбачатись також вимоги до системного й систематичного пошуку і доповнення процесів практичного навчання з використанням інтерактивних методів, які за змістом, рівнем і широтою охоплення адаптаційних можливостей механізмів державного управління. Здобуття сучасних практичних інформаційно-комунікативних і програмно-комп'ютерних навичок під час виконання практичних завдань для підготовки фахівців до дій в умовах кризових ситуацій увага повинна бути зосереджена на ухваленні неординарних рішень. Водночас методологічне забезпечення

широкого застосування інтерактивних методів у системі підготовки, перепідготовки зі спеціальності ПУА та підвищення кваліфікації фахівців *органів публічної влади* є складним завданням. Його вирішення потребує проведення науково-прикладних досліджень для напрацювання і накопичення професійно спрямованих завдань і ситуацій з розв'язання конкретних завдань фахового змісту.

До виконання досліджень у цьому напрямі слід залучити високопрофесійних науковців галузі, провідних викладачів ЗВО, представників *органів публічної влади*, співпраця яких створить умови і методологію застосування розглянутих та інших інтерактивних методів навчання у підвищенні кваліфікації фахівців *органів публічної влади*.

Список використаних джерел

1. Переяславський С., Смагіна О. Гейміфікація як сучасний напрям вітчизняної освіти. Відкриті освітні е-середовище сучасного університету. 2019. Спецвип. С. 250–260.
2. Бобровська О.Ю., Бондаренко Л.І. Застосування інтерактивних методів навчання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців *органів публічної влади*. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. №11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.3>
3. Каталог навчальних кейсів, ситуаційних вправ і ділових ігор для дисциплін спеціальностей освітньої галузі «Державне управління»: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 1 груд. 2011 р.: у 2 т. / за заг. ред. В. М. Сороко; уклад.: О. С. Бурба, Н. А. Денісова, Т. Б. Смолянська. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1. 92 с. ; Т. 2. 76 с.

Ангеліна БОГУШ,

приватна адвокатка міста Овруч Житомирської області

Angelina BOHUSH,

Private Lawyer, Ovruch, Zhytomyr Region

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ АДВОКАТІВ

IMPLEMENTATION OF EUROPEAN STANDARDS IN THE ACTIVITIES OF LAWYERS

This paper examines the development of professional competencies of lawyers in Ukraine within the framework of European integration and digital transformation. It focuses on the implementation of European standards in legal practice, including compliance with ethical norms, protection of client data, and use of digital tools for legal support. The research highlights the importance of analytical, communicative, and digital skills for effective advocacy, interaction with courts and authorities, and maintaining transparency in legal services. Recommendations for integrating EU standards into daily practice are provided to enhance the professional development of lawyers.

Keywords: professional competencies, lawyers, digital transformation, European standards, legal practice.

Адвокатура є невід’ємною складовою правової системи, яка забезпечує захист прав і свобод громадян, надання правових консультацій та представництво в судових процесах. У сучасних умовах євроінтеграції та цифрової трансформації професійні компетентності адвокатів потребують постійного розвитку, адаптації до європейських стандартів та використання сучасних цифрових технологій [1], [2]. Впровадження стандартів ЄС у правничу діяльність передбачає не лише дотримання етичних норм та захисту персональних даних клієнтів, а й застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності роботи та прозорості діяльності адвокатів [3], [4].

Сучасний адвокат повинен поєднувати класичні правові знання з аналітичними, комунікативними та цифровими компетентностями. Аналітична складова включає системну оцінку законодавчих змін, аналіз судової практики, прогнозування тенденцій у правозастосуванні та підготовку обґрунтованих стратегій захисту клієнтів. Використання цифрових платформ для збору та обробки судових рішень дозволяє адвокатам оперативно реагувати на зміни у законодавстві та судовій практиці, проводити порівняльний аналіз прецедентів і формувати оптимальні правові позиції [3], [7]. Українські адвокати активно застосовують електронні судові реєстри, системи моніторингу судових процесів та аналітичні платформи, що дозволяє підвищити точність прогнозів щодо результатів справ і ефективність правового супроводу [4], [6].

Цифровізація адвокатської діяльності є критичною складовою розвитку професійних компетентностей. Робота з електронними судовими системами, платформами управління справами, інструментами для відеоконференцій та захищеними комунікаційними каналами стає необхідною для забезпечення оперативності, безпеки та високої якості надання правових послуг. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє адвокатам підвищувати ефективність підготовки процесуальних документів, контролювати строки виконання завдань та забезпечувати захист персональних даних клієнтів відповідно до вимог GDPR [4], [6], [8].

Комунікативні компетентності адвокатів у сучасних умовах набувають особливого значення. Ефективна взаємодія з клієнтами, колегами, судьями та державними органами передбачає здатність до точного і зрозумілого пояснення складних правових процесів, оперативного реагування на запити, підтримання довіри та прозорості у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Цифрові інструменти, такі як онлайн-консультації, електронна переписка та системи обробки запитів, дозволяють адвокатам оперативно надавати послуги, модерувати обговорення та забезпечувати прозорість процесів, що особливо важливо у світлі європейських стандартів [2], [5], [9].

Стратегічне мислення та управління ризиками є невід’ємними складовими сучасної адвокатської практики. Адвокат повинен прогнозувати наслідки правових рішень, оцінювати ризики для клієнтів, формувати стратегії захисту та моделювати різні сценарії розвитку судових процесів. Аналітичні цифрові платформи дозволяють оцінювати ймовірність результатів справ, аналізувати потенційні правові ризики та надавати рекомендації щодо оптимальної тактики дій. Це сприяє підвищен-

ню професійної майстерності, розвитку системного мислення та здатності приймати обґрунтовані рішення у складних правових ситуаціях [3], [7], [10].

В умовах цифрової трансформації особлива увага приділяється кібербезпеці та захисту персональних даних. Адвокати повинні контролювати доступ до електронних ресурсів, застосовувати багаторівневі системи шифрування та аудит цифрових платформ, щоб забезпечити безпеку інформації клієнтів. Це особливо актуально при використанні електронних систем документообігу, відеоконференцій та інших онлайн-сервісів для надання юридичних послуг. Дотримання стандартів захисту даних формує довіру клієнтів до адвокатури, підвищує рівень прозорості діяльності та забезпечує відповідність нормам ЄС [1], [4], [10].

Імплементація європейських стандартів у діяльність адвокатів також включає розвиток професійної етики та відповідальності. Впровадження сучасних практик цифрового документообігу, онлайн-комунікацій та аналітичних платформ дозволяє підтримувати високі стандарти діяльності, забезпечує прозорість і підзвітність у взаємодії з клієнтами та державними органами. Це сприяє формуванню довіри суспільства до адвокатури, підвищенню якості правової допомоги та адаптації професії до європейських стандартів [2], [5], [6].

Комплексний розвиток професійних компетентностей адвокатів через інтеграцію європейських стандартів, цифрових технологій та аналітичних платформ дозволяє забезпечити підвищення аналітичних, цифрових, комунікативних та стратегічних навичок, ефективність захисту прав клієнтів, прозорість та довіру до адвокатури, а також відповідність діяльності європейським нормам. Реалізація цих підходів сприяє постійному підвищенню професійної майстерності, адаптації до викликів цифрової трансформації та інтеграції європейських стандартів у щоденну практику адвокатів, що у підсумку підвищує якість надання правових послуг та рівень довіри клієнтів [1–10].

Список використаних джерел

1. European Commission. European Standards for Legal Professions: Guidelines for Lawyers. Brussels, 2021. 64 p.
2. Council of Europe. Digital Transformation in Legal Practice: Recommendations for Lawyers. Strasbourg, 2022. 72 p.
3. UNODC. E-Justice and Digital Competencies for Lawyers: Best Practices. Vienna, 2023. 88 p.
4. Ministry of Justice of Ukraine. Strategy for Digitalization of Legal Services in Ukraine (2020–2025). Kyiv, 2021. 54 p.
5. European Union Agency for Law Enforcement Training (CEPOL). Legal Ethics and Professional Competencies. Brussels, 2022. 70 p.
6. Williams, T., Smith, J. Digital Tools in Legal Practice: Case Studies and Applications. *International Journal of Legal Technology*. 2021. Vol. 12, No. 3, P. 45–60.
7. OECD. Professional Skills for Lawyers in the Digital Era. Paris, 2021. – 92 p.
8. Ukrainian Scientific Legal Journal. Implementation of Digital Platforms in Legal Practice. Kyiv, 2022 Vol. 19, No. 4, P. 33–48.
9. European Network for the Modernization of Justice (ENMJ). Digital Skills and Ethics in Legal Professions. 2020. 68 p.
10. United Nations. Guidelines for Digitalization and Security in Legal Services. New York, 2022. 102 p.

Любов БОНДАРЕНКО,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, викладач Автотранспортного фахового коледжу Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Дмитро БОНДАРЕНКО,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, викладач, Автотранспортний фаховий коледж Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Liubov BONDARENKO,

PhD in Public Management and Administration, Teacher, Motor Transport Professional College of National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-6944-3489>

Dmytro BONDARENKO,

PhD in Public Management and Administration, Teacher, Motor Transport Professional College of National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-2562-0033>

НОВІ МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ПРАКТИЧНОГО НАВЧАННЯ Й ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

NEW OPPORTUNITIES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PRACTICAL TRAINING PROCESSES AND IMPROVE THE SKILLS OF PUBLIC AUTHORITIES

The organization of the system of training, retraining and advanced training in public authorities of Ukraine is analyzed. The problem is outlined and proposals are developed for further improving the effectiveness of training. It is noted that the organization, content and technologies of the processes of training, retraining and advanced training in public authorities involve mastering the most modern innovative theoretical knowledge, the formation and development on their basis of a number of professionally oriented competencies of an interdisciplinary nature. The content, structure and sequence of the organization of the system of advanced training in public authorities in the direction of improving the quality and control of the organization of training processes are considered.

Keywords: public administration, competencies, public authorities, efficiency, innovation of educational processes, organization.

Питання становлення і розвитку Національної системи вищої освіти, наукового і методичного фундаменту її розвитку як ключового стратегічного чинника становлення української державності почало вирішуватись з часу набуття Україною незалежності. Особлива увага була зосереджена на формуванні напрямку системи і змісту наукових, науково-методологічних і теоретичних знань для здійснення функцій державного управління.

Сьогодні можна констатувати, що в Україні створена власна наукова, теоретична і методологічна база підготовки фахівців зі спеціальності ПУА. Розвитку базових змістовних, теоретико-методологічних й організаційних засад формування та систематичного оновлення навчальних процесів сприяє їх побудова відповідно до затверджених Стандартів вищої освіти для першого і другого рівнів вищої освіти галузь знань «Публічне управління та адміністрування».

Водночас сучасний стан української економіки і реалії плину соціально-економічних процесів загострюють потреби підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Одним із чинників забезпечення успішної діяльності органів влади усіх рівнів є якість підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади, яка розглядається як показник розвитку суспільства, що задовольняє потреби життєдіяльності людей і держави загалом. В Національній доктрині розвитку освіти України – «освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні» [1, п. 1].

Удосконалення процесів управління і підвищення якості надаваних освітніх послуг здійснюється за низкою напрямів – аналіз управлінських ризиків, планування на основі посилення спромож-

ностей держави для ідентифікації загроз і їх своєчасного запобігання, виявлення (врахування й оцінювання) ризиків, впровадження змін та ухвалення управлінських рішень, забезпечення планування і координація діяльності, проведення моніторингу й аналізу результатів плинності керування систем, підготовка якісної звітності [2].

Програми зосереджуються на поповненні і поглибленні теоретичних знань з правової грамотності, цифрових навичок і ефективності комунікацій, на формуванні гнучкості й адаптивності до змін навколишнього середовища, створенні умов для досягнення вищого ступеня концептуальних основ адміністративних процедур і знань правової регламентації процесів державного управління.

Певним недоліком змісту і технології підвищення кваліфікації цієї категорії працівників стосовно осучаснення їх практичних компетенцій є відсутність у програмах навчання акценту на професійну спрямованість. Адже у структурному складі штатних розписів працівників в системі публічного управління досить чітко визначаються підрозділи економічного, організаційного, фінансового, інформаційного та інших видів діяльності, які втілюють відповідний контент професійних знань у вирішенні завдань для реалізації управлінських рішень. Проте питання оновлення професійно орієнтованих знань за окремими спеціальностями з відповідним підвищенням кваліфікації працівників у програмах окремо не розглядається. І використання цих можливостей їх опанування при набутті нових знань не спостерігається.

ЗВО, які здійснюють підготовку та перепідготовку *державних службовців*, недостатньо проінформовані щодо практичних управлінських проблем і реалізації планів і стратегій розвитку органів публічної влади. А фахівці не формують свої реальні професійні проблеми, які б вони хотіли вирішити під час підвищення кваліфікації.

Підвищення практичної результативності внаслідок навчання повинно сприяти і застосуванню нових підходів до розвитку кінцевих результатів їх діяльності у встановлених вимогах до відображення в документах про підвищення кваліфікації. Недостатні пропозиції щодо інноваційного змісту результатів наукових досліджень власних або наявних у системі науки державного управління у випускових роботах. Ці питання не охоплюють можливих шляхів зростання управлінського потенціалу. Пошук цих шляхів доцільно починати з аналізу моделей навчальних процесів і складників управлінських впливів на забезпечення їх якісного використання та співставності зі змістом виконуваних поточних і стратегічних завдань.

Узагальнена структура змісту компонентів навчального процесу наведена в праці [3]. Запропонована модель відображає створення загального змісту і дій з підготовки фахівців *органів публічної влади* за напрямом і змістом професійної діяльності, змістовною структурою складників формування і плинності процесів та послідовності їх реалізації. Пропозиції представлені розробкою напрямів подальшого удосконалення нормативної бази системи вищої освіти в галузі публічного управління; визначення систем наукових знань, навчальних дисциплін і їх змісту для засвоєння процесів навчання; удосконалення технологічних, організаційних, нормативно-правових та інших складників процесів навчання; контроль формування і якісного здійснення процесів навчання з огляду на своєчасне оновлення їх професіоналізації і трансформаційних перетворень у публічному управлінні.

На особливу увагу заслуговують пропозиції по професіоналізації навчання й оновлення змісту програм підвищення кваліфікації *органів публічної влади*, що обумовлюється появою нових обставин їх діяльності і змін у законодавстві, політичними обставинами, результатами співпраці з можливими стратегічними партнерами. Так, за останні роки стали різко зростати недоліки в окремих економічних професійних результатах діяльності влади. Зокрема, порушення і недоліки спровоковані недостатньою якістю фахових знань і компетенцій, професійних вмінь фахівців *органів публічної влади* (неефективне управління бюджетними коштами і майном, порушення бюджетного та іншого законодавства, порушення та недоліки при адмініструванні дохідної частини державного бюджету). За даними Рахункової палати України, за 2024 р. спричинено збитків на 217,5 млрд грн [4], що свідчить про економічні, фінансові, облікові, аналітичні недоопрацювання в системі державного управління.

Підсумовуючи, пряма залежність прогресивного поступу держави від рівня професійної здатності фахівців *органів публічної влади* і рівня освіченості громадян України привертає увагу до забезпечення якості і систематичного оновлення процесів надання державних послуг населенню з використанням новітніх освітніх професійних знань, практичних навичок і оцінки ступеня оволодіння ними.

Ознайомлення зі стандартами освіти бакалаврів і магістрів спеціальності ПУА, методичними посібниками по роз'ясненню щодо застосування критеріїв із оцінювання якості освітніх програм і ос-

новними принципами процесу акредитації та їх експертизи надає можливість стверджувати, що питання рівня опанування, доповнення і розвитку практичних навичок поки залишаються недостатньо охопленими як при первісному набутті професійних знань, так і при підвищенні кваліфікації *органів публічної влади*. Здобуті теоретичні знання потребують більшої гнучкості і тісного зв'язку з удосконаленням і змінами у професійній діяльності, швидкої реалізації і врахування в набутих компетенціях, необхідних в умовах безперервних змін. Останні відображаються у змісті виконуваних функціональних завдань і розширенні комунікативних зв'язків.

Список використаних джерел

1. Національна доктрина розвитку освіти: затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
2. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний веб-портал. <https://nads.gov.ua>
3. Бобровська О. Ю. Теоретико-методичне обґрунтування створення нових спеціальностей вищої освіти в контексті сталого розвитку територій. Аспекти публічного управління. 2019. Том 7. № 1–2. С. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.15421/151910>.
4. Волокіта В. Рахункова палата знайшла порушень на 217 мільярдів: в яких сферах найбільше недоліків. Українська правда. 01.05.2025. URL: <https://epravda.com.ua/finances/de-v-ukrajini-naybilshe-finansovih-porushen-806111>

УДК 351.86:327:355.01

Михайло БУГЕРА,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Mykhailo BUHERA,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty Public Management and Administration of the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-4988-1315>

Науковий керівник: **Лідія ДАНИЛЕНКО**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДО ДОСВІДУ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ

ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE ADAPTATION OF PUBLIC AUTHORITIES TO WARTIME CONDITIONS

The article examines the issue of international experience in adapting public authorities to the conditions of war. Drawing on the experience of various states that were involved in armed conflicts of the 20th and 21st centuries, the text analyzes different approaches to institutional, legal, and administrative adaptation under conditions of armed confrontation.

Such an analysis makes it possible to identify typical patterns in the functioning of governance systems and the mechanisms of transformation of administrative structures in crisis situations.

The positive and negative features of different approaches and state practices are emphasized, which enables a comprehensive assessment of the adaptation models mentioned in this paper and the determination of possibilities for their application. Particular attention is paid to the instruments for ensuring the resilience of public administration in the context of prolonged security challenges.

Keywords: *public administration, state authorities, parliament, adaptive management, martial law, interdepartmental coordination, international experience.*

Історія людства – це череда війн та інших кризових ситуацій, які охоплюють держави в різних куточках планети протягом усього існування людей як виду. XX та XXI століття не стали винятком – різні системи державного управління піддаються воєнному тиску, що диктує необхідність змін задля виживання. Адаптація органів публічної влади є саме такою невід’ємною складовою процесу подолання наслідків та попередження загроз, пов’язаних із викликами воєнного часу.

Під адаптацією органів публічної влади слід розуміти створення гнучких моделей управління та впровадження інноваційних для конкретної системи управління інструментів і механізмів, що забезпечують своєчасне та ефективне реагування на загрози, які виникають унаслідок турбулентності зовнішнього або внутрішнього середовища, пов’язаного з функціонуванням органів публічної влади[7]. Це дозволяє значно розвинути стійкість державних інститутів, що зі свого боку допоможе забезпечити безперервність у наданні публічних послуг навіть в умовах значної кризи.

У ситуації війни адаптивне управління не слугує альтернативою традиційним моделям управління, а є суттєвим ситуаційним доповненням, що в сутності своєї концепції, повинно забезпечувати швидке накопичення висновків з роботи органів публічної влади, оперативне прийняття рішень та ефективну реалізацію ресурсів у конкретно взятій сфері [4].

Одним із ключових аспектів ефективності та своєчасності під час війни є координація між різними гілками влади. Прикладом такого є формування парламентом нормативно-правового середовища для адекватної роботи уряду у ситуації, коли системні пріоритети змінюються для забезпечення найкращої продуктивності в сфері безпеки та надання життєво важливих послуг громадянам

у найкоротший термін. Подібне можна бачити з історії багатьох країн із розвинутими демократичними інститутами [3].

Під час Другої світової війни британський парламент, розуміючи перспективу поразки перед Німеччиною, на законодавчому рівні серйозно розв'язав руки уряду задля посилення оборонних заходів. У цій ситуації суспільство стикалося з діями органів публічної влади, спрямованих на обмеження прав і накладення значних майнових витрат. Попри екстраординарність повноважень забезпечених для уряду, парламент не усувався від контролю, а консолідувався через парламентську коаліцію, продовжуючи систематичний нагляд за діями виконавчих органів влади та забезпечуючи баланс між ефективністю управління і захистом громадянських прав через поправки до законів [3].

Саме на цьому наголошують і вітчизняні вчені Наукової школи вітчизняного парламентаризму КНУ імені Тараса Шевченка [2]. Саме суб'єкти парламентського контролю (парламентарі, Омбудсман, Голова рахункової палати та ін.) мають забезпечити транспарентність органів державної влади, особливо в умовах воєнних агресій та інших глобальних викликів, які постають перед державою. Адже, це забезпечить довіру до уряду і єднання народу з владою з метою досягнення перемоги.

Підхід Сполучених Штатів є зразковим в питанні створення спеціальних тимчасових структур, таких як федеральні агентства та комісії. В цьому контексті тимчасові управлінські організації є інструментом як швидкого накопичення досвіду в окремих вузько направлених сферах діяльності, так і органами, що можуть бути призваними для швидкої акумуляції ресурсів чи подолання інституційно-бюрократичного тупика. Показавши свою ефективність під час Другої світової війни, США супроводжувала й пізніші свої кампанії подібними структурами. Можна переконливо говорити, що побічні органи публічної влади, тимчасові спеціалізовані структури створені на період війни, дозволяють розвантажити традиційні центральні інституції влади та забезпечити експертний підхід до вирішення конкретних ситуацій [3].

Можна згадати більш екзотичний випадок, такий як Ємен. Приклад цієї держави зі складною внутрішньою ситуацією свідчить про критично важливу роль органів місцевого самоуправління як основного центру надання життєво необхідної підтримки мешканцям у межах певних регіонів. Збереження за місцевими органами влади достатньої автономності в питанні прийняття критично важливих для гуманітарної сфери рішень забезпечує швидку реакцію на потреби населення, гнучкий та раціональний розподіл ресурсів, і у випадку тісної кооперації з міжнародною спільнотою, ефективну координацію з гуманітарними організаціями на рівні місцевих територіальних громад, що особливо важливо в умовах війни або внутрішніх конфліктів [5]. Це означає, що децентралізація територій дозволяє центральним органам влади зосередитися на глобальних викликах та оптимізувати виконання задач на регіональному рівні.

Проте варто пам'ятати, що головним фактором, який змушує систему органів публічної влади шукати відповіді на питання концентрації сил, є нестача ресурсних можливостей. Очевидно, що найбільше від такого стану справ страждають невеликі держави, стратегічне планування ведення війни яких повністю підпорядковане матеріально-технічним обмеженням. Так, на Балканах, зокрема в Хорватії під час конфлікту з Сербією та анклавом сербського населення на своїй території, уряд був змушений радикально скоротити соціальні програми та обмежити фінансування низки соціальних послуг [1]. У цьому випадку йдеться про економічну реструктуризацію, необхідну для збереження ресурсів на продовження ведення війни в надскладних умовах.

Помітно, що у більшості випадків війна рухає органи влади до централізації. Очевидна користь таких рішень в плані своєчасності та ефективності на певний проміжок часу. Попри це, рішення, які ведуть до цього, часто ставлять громадянське суспільство на паузу та створюють передумови для втрати ефективності інструментів адаптації в руках сильно окріплених органів центральної влади. Збереження балансу, зокрема через кооперацію між різними гілками влади є частиною нормального функціонування демократичної держави [6].

Отже, на основі історичного досвіду в міжнародній практиці адаптації органів публічної влади можна виділити кілька ключових напрямків. Передусім це створення умов для екстраординарних заходів у кризових ситуаціях та встановлення чіткого контролю за використанням ресурсів і повноважень. Досягнення цих цілей можливе завдяки міжвідомчій координації, зосередженню ресурсних можливостей, балансуванню між централізацією та децентралізацією повноважень, створенню побічних експертних структур, зняття нормативно-правових перепон, що можуть обмежувати швидкість прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *States and Regions. Series Public Management and Administration*. 2022. Вип. 2. С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
2. Гошовська В. А., Даниленко Л. І. Парламентський контроль – механізм зміцнення ролі представницької влади в державі. *Наукові перспективи*. № 8(62). 2025. С. 53-64. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/28135/28098>. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8\(62\)-53-63](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-53-63)
3. Логвін Д. Закордонний досвід трансформації державного управління під час війни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 22(2), 7379. 2025 DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-10/14>
4. Старченко Г. В. Адаптивні підходи до управління проєктами у публічному управлінні: модель для нестабільного середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (16). 2025. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16>
5. Elayah M., Almaweri A., Alzandani B. Navigating post-conflict governance in Yemen: Decentralization, federalism, and the path to stability. *Development Policy Review*. 2025. Vol. 43, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.1111/dpr.70024>
6. Nazaryan A. Ways to Excelerate the Functioning of Public Administration in Conditions of War. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 19(1), 132–136. 2024. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-21/22>
7. Voronkova A., Zalizniuk V., Maksymov O. Adapting Public Administration to Global Crises such as War: Learning from Experience. *World Conference on Future Innovations and Sustainable Solutions. Futurity Research Publishing*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14057525>

Євген БУШТРУК,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Yevhen BUSHTRUK,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0009-9429-5965>

Науковий керівник: **Вікторія ЛОЛА**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ПОДАТКОВА МЕДІАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

TAX MEDIATION AS AN INNOVATIVE MECHANISM FOR IMPLEMENTING STATE TAX POLICY UNDER MARTIAL LAW

These theses address tax mediation as an innovative mechanism for implementing state tax policy under martial law. The relevance of the topic is determined by the increase in tax disputes, which leads to excessive pressure on administrative courts and higher costs for tax authorities and taxpayers. Attention is drawn to the limited effectiveness of traditional administrative and judicial appeal procedures in crisis conditions. Tax mediation is presented as an alternative public governance tool based on the principles of voluntariness, neutrality, proportionality, and cooperative interaction. It is emphasized that the introduction of tax mediation corresponds to European approaches to good governance and alternative dispute resolution and may contribute to reducing judicial workload and improving the effectiveness of tax policy implementation under martial law.

Keywords: tax mediation; tax policy; martial law; tax disputes; public governance.

В умовах воєнного стану реалізація державної податкової політики України відбувається за умов зростання фінансових ризиків, нестабільності доходної бази бюджетів та підвищеного рівня конфліктності у відносинах між податковими органами і платниками податків. Обмеженість фінансових ресурсів, складність адміністрування податків та об'єктивні труднощі ведення господарської діяльності зумовлюють збільшення кількості податкових спорів, що, своєю чергою, призводить до перевантаження адміністративних судів і підвищення транзакційних витрат усіх учасників фінансових правовідносин.

Чинна система вирішення податкових спорів в Україні ґрунтується переважно на процедурах адміністративного та судового оскарження. Водночас ці механізми характеризуються формалізованістю, тривалістю розгляду справ і конфліктною логікою взаємодії, що істотно знижує їх ефективність у кризових умовах. За таких обставин актуалізується потреба у впровадженні інноваційних управлінських інструментів, здатних забезпечити більш гнучке та економічно доцільне врегулювання податкових конфліктів.

Одним із таких інструментів є податкова медіація, яка може розглядатися як альтернативний механізм досудового врегулювання податкових спорів у межах публічного управління. Податкова медіація базується на принципах добровільності участі сторін, нейтральності посередника, конфіденційності, пропорційності фінансового впливу та орієнтації на досягнення взаємоприйнятного рішення. На відміну від судового розгляду, медіація спрямована не на формальне встановлення правоти сторін, а на узгодження їх інтересів з урахуванням публічних фінансових цілей держави [1; 2].

Використання медіаційних процедур дозволяє скоротити строки вирішення спорів, зменшити навантаження на судову систему, оптимізувати роботу податкових органів і мінімізувати фінансові та репутаційні втрати платників податків. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли ефективність кожного управлінського рішення безпосередньо впливає на фінансову стійкість держави [3; 4].

Практичний приклад впровадження медіаційного підходу вже зафіксований у співпраці ДПС України та Ради бізнес-омбудсмена, де у 2026 році реалізовано перший кейс податкової медіації,

що дозволив врегулювати спір без судового провадження та скоротити строки розгляду питання. Це свідчить про наявність інституційної бази для масштабування інструменту [1].

З позицій публічного управління податкова медіація може бути інтегрована у податкову систему через:

- створення спеціалізованих підрозділів медіації в структурі ДПС;
- нормативне закріплення процедури в Податковому кодексі України;
- запровадження критеріїв допустимості спорів до медіації (сума зобов'язання, категорія платника, характер порушення);
- підготовку сертифікованих податкових медіаторів;
- пілотні проєкти в регіонах з високим рівнем податкової конфліктності.

Економічний ефект від впровадження медіації проявляється у:

- прискоренні надходжень до бюджету;
- зменшенні витрат на судове представництво;
- підвищенні рівня добровільної сплати податків;
- зниженні показника податкового боргу.

Варто зазначити, що податкова медіація відповідає сучасним європейським підходам до належного врегулювання та альтернативного вирішення спорів. У країнах Європейського Союзу механізми ADR у податковій сфері розглядаються як складова концепції партнерської взаємодії між державою і бізнесом та елемент сервісно орієнтованого податкового адміністрування. Імплементація податкової медіації в Україні може стати важливим кроком на шляху адаптації національної податкової політики до європейських стандартів [5; 6].

Таким чином, податкова медіація доцільна до розгляду як сучасний механізм реалізації державної податкової політики в умовах воєнного стану, що поєднує інтереси держави та платників податків, сприяє зменшенню судового навантаження і підвищенню ефективності публічного управління у податковій сфері.

Список використаних джерел

1. Державна податкова служба України та Рада бізнес-омбудсмена реалізували перший кейс податкової медіації]. ДПС України. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/977291.html>
2. ДПС та Рада бізнес-омбудсмена співпрацюватимуть над удосконаленням інструментів вирішення податкових спорів, зокрема медіації . ДПС України. URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/947878.html>
3. Problems of tax disputes in Ukraine and the possibility of their resolving through mediation. Finance of Ukraine. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/127>
4. Mediation in the Resolution of Tax Disputes: Advantages, Application Experience, Prospects for Implementation in Ukraine. Sciendo. DOI: <https://doi.org/10.2478/danb-2024-0004>
5. Use alternative dispute resolution to settle a tax dispute. GOV.UK. <https://www.gov.uk/guidance/tax-disputes-alternative-dispute-resolution-adr>
6. Dispute Resolution Mechanism – Taxation and Customs Union. – European Commission. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation/dispute-resolution-mechanism_en

Казімеж ВАЦЬКОВСЬКІ,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформатичних систем Варшавського технологічного університету «Варшавська політехніка»

Лариса ГОРДІЄНКО,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Kazimierz WACKOWSKI,

doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Systems, Warsaw University of Technology «Warsaw Polytechnic», Poland

<https://orsid.org/0000-0001-7008-9619>

Larysa GORDIENKO,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Economic Policy, Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University

<https://orsid.org/0000-0003-4971-6264>

ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ

INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE EXPERIENCE OF POLAND: EXPERIENCE OF POLAND

The relevance of innovation in the field of public administration is substantiated. It has been determined that digitization is a process that in recent years has become increasingly important all over the world, including in Ukraine and Poland. It is noted that the implementation of digital technologies in public administration, changing organizational culture and creating new administrative models based on digital data are aimed at improving the quality of public service provision.. It was noted that today numerous digital transformation projects are being implemented in Poland, which are aimed at supporting digitalization in various sectors of public life, including the provision of public services. It is emphasized that public administration in Poland is increasingly using modern technologies to improve its activities and increase the availability of services for business and citizens.

Keywords: *innovation, experience, Poland, public services.*

У динамічному середовищі, де зміни неминучі, ефективні стратегії управління та добре функціонуючі адміністративні структури стають основою для досягнення сталого розвитку. Питання розвитку сфери публічного управління та адміністрування, в тому числі за рахунок впровадження інноваційних технологій, є особливо актуальними для України, яка знаходиться з 24 лютого 2022 під агресією з боку російської федерації.

В Польщі накопичений певний досвід щодо впровадження інновацій в сферу публічного управління. Серед найбільш поширених напрямків інноваційної діяльності слід зазначити цифровізацію, в тому числі публічних послуг [1–3].

У Польщі сьогодні реалізуються численні проєкти цифрової трансформації, які спрямовані на підтримку цифровізації в різних секторах, в тому числі за допомогою операційної програми «Цифрова Польща» – ініціативи, що фінансується з фондів ЄС, яка спрямована на підтримку розвитку широкосмугового доступу до Інтернету, електронного адміністрування, електронних послуг та цифрових компетенцій громадян.

Цікавим є також проєкт, пов'язаний з розробкою й впровадженням Біоінтернету – системи, яка використовує сучасні цифрові технології та ІТ-інструменти для: збору, аналізу, зберігання та обміну даними через існуючу та глобально доступну мережу Інтернет в сфері біології, в тому числі публічного управління цією сферою [4, с. 49–54].

На сьогодні інноваційні технології широко застосовують такі публічні інституції Польщі, як Головне статистичне управління (GUS), Національна система е-Фактура (KSeF), управління соціального страхування та ін.

Так, Головне статистичне управління (GUS) впровадило в середині лютого 2026 року нову версію порталу PUE ZUS для платників внесків. Зміни включатимуть інтуїтивно зрозумілий інтерфейс,

легший доступ до інформації та обробки заявок і листування. Після впровадження порталу планується зробити мобільний додаток mZUS доступним для платників [5].

Національна система е-Фактура (KSeF) – це найбільша реформа бухгалтерського обліку та оподаткування в Польщі за останні роки. З 2026 року більшість компаній повинні будуть використовувати KSeF для отримання рахунків-фактур. Виставлення рахунків-фактур у центральній системі також буде певним викликом для бізнесу [6].

Отже, за останні роки Польща досягла значного прогресу в цифровізації сфери публічного управління. В той же час, як підкреслюється в роботі [7], зусилля у сфері електронного урядування мали різні результати через нерівномірний доступ до інфраструктури в регіонах. Відсутність єдиної системи баз даних уповільнювала надання публічних послуг. Незважаючи на зусилля, спрямовані на боротьбу з корупцією, рівень прозорості залишався викликом, особливо у сфері державних закупівель. Залишалася складною і потребувала модернізації податкова система.

Таким чином, досвід Польщі свідчить, що незважаючи на певні досягнення в застосуванні інноваційних технологій в системі публічного управління в цій сфері ще багато викликів і можливостей для розвитку.

Список використаних джерел

1. Вацьковські К. С., Гордієнко Л. Ю. Цифровізація в сфері публічних послуг: досвід Польщі. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конференції, 18 лютого 2025 р. / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 223–224.

Cyfryzacja w Polsce – przegląd procesów, wyzwań i możliwości URL: <https://forumppp.pl/gospodarka/cyfryzacja/>.

3. Raport „Cyfrowe osiągnięcia i wyzwania. Cyfryzacja administracji publicznej, w tym skarbowej, środowiska pracy i płatności w oczach Polaków w 2023 r.» – kluczowe wnioski URL: <https://infin.gov.pl/aktualnosci/raport-cyfrowe-osiagniecia-i-wyzwania-cyfryzacja-administracji-publicznej-w-tym-skarbowej-srodowiska-pracy-i-platnosci-w-oczach-polakow-w-2023-r-kluczowe-wnioski/>.

4. Administracja i zarządzanie w funkcjonowaniu nowoczesnej gospodarki i społeczeństw. URL: https://eprints.zu.edu.ua/38800/1/Publication_conference_Poland.pdf.

5. Monika Krześniak-Sajewicz (2026), Rewolucja w eZUS od połowy lutego. Najpierw odczują ją przedsiębiorcy. URL: <https://biznes.interia.pl/firma/news-rewolucja-w-ezus-od-polowy-lutego-najpierw-odczuja-ja-przeds,nId,22542526>.

6. Monika Krześniak-Sajewicz (2026), Nadchodzi KSeF. Przedsiębiorcy będą musieli być czujni. <https://biznes.interia.pl/podatki/news-nadchodzi-ksef-przedsiębiorcy-beda-musieli-by-czujni,nId,22541614>.

7. Лахижа М. І., Качан Я. В. Публічна адміністрація Республіки Польща: сучасні проблеми та завдання. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*, № 2(42), 2025. С. 113– 124.

Богдан ВІЗЕР,

здобувач 2-го (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» Центральноукраїнського національного технічного університету

Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Bogdan VIZER,

second-level (master's) higher education student, specialty D4 «Public Management and Administration,» Central Ukrainian National Technical University

Iryna SOCHYNSKA-SYBIRTSEVA,

PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economy, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1046-8403>

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК GOVERNMENT RELATIONS У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ADAPTATION OF EUROPEAN GOVERNMENT RELATIONS PRACTICES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

This paper explores the adaptation of European Government Relations (GR) practices within the public administration system of Ukraine. It examines GR as an institutionalized mechanism for dialogue among public authorities, business, and civil society, rather than as an instrument of informal influence. The study analyzes European multi-level GR models and identifies key principles such as transparency, stakeholder participation, and regulatory clarity. Special attention is given to the Ukrainian context of European integration and wartime governance. The author demonstrates that adapting European GR practices can enhance policy legitimacy, public trust, and the overall effectiveness of public administration reforms in Ukraine.

Keywords: government relations, public administration; stakeholder engagement; European integration; public governance.

Сучасні процеси в системі публічного управління характеризуються високим рівнем складності, багатовекторністю та залученням широкого кола зацікавлених сторін. У цих умовах Government Relations (GR) виступає не лише інструментом комунікації, а системоутворюючим елементом реформаторської політики, що забезпечує узгодження інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства. Дослідження ролі GR у процесах трансформації публічного управління засвідчило, що ефективні GR-технології сприяють підвищенню якості управлінських рішень, зниженню конфліктності та формуванню довіри до органів влади [1; 4; 5]. Участь стейкхолдерів у циклі реформ дозволяє забезпечити соціальну легітимність змін і підвищити їх стійкість у довгостроковій перспективі.

Європейська модель Government Relations сформувалася в умовах розвиненої демократії, багаторівневої системи управління та високих стандартів публічної підзвітності. Аналіз європейських практик GR та їх адаптації в Україні показав, що, попри відмінності в рівні інституційної зрілості, українська модель GR демонструє значний потенціал для розвитку. Активізація громадянського суспільства, впровадження цифрових інструментів участі та орієнтація на принципи відкритості й підзвітності створюють передумови для поступового наближення національної системи GR до європейських стандартів [1; 3; 4].

В межах дослідження доцільно виділити ключові риси європейських практик GR, серед яких: нормативна урегульованість і прозорість; чітке розмежування GR і лобізму; обов'язковість консультацій із зацікавленими сторонами; високий рівень участі громадськості у формуванні політики; інтеграція GR у цикл публічної політики.

У практиці Європейського Союзу GR реалізуються на кількох взаємопов'язаних рівнях, а саме:

1. Наднаціональний рівень – Європейська комісія, Європейський парламент, Комітет регіонів: застосування механізмів відкритих консультацій, експертних груп, реєстрів прозорості.

2. Національний рівень – Уряди держав-членів: інституціоналізований діалог з бізнес-асоціаціями, НУО, соціальними партнерами.

3. Регіональний і місцевий рівень – муніципалітети, регіональні ради: активне використання партнерських мереж, участь громад у прийнятті рішень, розвиток публічно-приватних партнерств.

Для України, яка перебуває в процесі євроінтеграції, європейські GR-практики мають не лише прикладне, а й трансформаційне значення. Їх адаптація спрямована на: підвищення якості публічного управління; посилення демократичної участі громадян; зміцнення довіри до публічної влади; гармонізацію національних політик із європейськими стандартами. Водночас адаптація європейського досвіду GR в Україні потребує врахування особливостей воєнного стану, нерівномірної інституційної спроможності громад, а також необхідності поєднання швидких управлінських рішень із принципами відкритості. У такий спосіб, європейські практики GR формують еталонну модель взаємодії, у якій Government Relations виступають не інструментом тиску, а механізмом партнерства, консультацій і спільної відповідальності. Для України їх адаптація є ключовою умовою успішної реалізації реформ, децентралізації та інтеграції до європейського управлінського простору. Результати порівняння європейських GR практик та можливі вектори синхронізації в умовах українського сьогодення представлені в таблиці.

Таблиця. Європейські практики Government Relations та українські реалії

Критерій порівняння	Європейські практики GR	Українські реалії GR
Нормативно-правове регулювання	Чітко врегульоване законодавство, реєстри прозорості, кодекси поведінки	Формування нормативної бази, фрагментарне регулювання
Інституціоналізація GR	GR інтегровані у систему публічного управління як офіційна функція	GR реалізуються переважно в рамках комунікаційної діяльності
Прозорість взаємодії	Високі стандарти відкритості, обов'язкові публічні консультації	Зростаюча прозорість, але нерівномірна на різних рівнях
Роль громадянського суспільства	Активна участь НУО у формуванні політики	Активізація НУО, особливо в умовах війни
Механізми участі стейкхолдерів	Інституційні платформи, експертні ради, консультаційні форуми	Громадські ради, електронні консультації
Рівень довіри до влади	Відносно високий, підтримується системною комунікацією	Варіативний, залежить від прозорості та ефективності GR
Роль місцевого самоврядування	Потужні муніципалітети як активні GR-актори	Зростаюча роль громад у межах децентралізації
Використання digital-інструментів	Системні цифрові платформи участі	Активне впровадження е-інструментів
Кадрова спроможність	Професійні GR-фахівці у публічному секторі	Дефіцит спеціалізованих кадрів
Управлінська культура	Орієнтація на партнерство та консенсус	Перехід від адміністративної до партнерської моделі

Джерело: складено авторами з використанням [1; 2; 5]

Порівняльний аналіз засвідчує, що європейські практики GR характеризуються високим рівнем інституційної зрілості, чітким правовим регулюванням та усталеною культурою діалогу. В Україні ж система GR перебуває на етапі активного формування, що зумовлено трансформаційними процесами, децентралізацією та умовами воєнного стану.

Водночас українські реалії демонструють високий потенціал адаптації європейських підходів, зокрема у сфері цифровізації, розвитку громадянського суспільства та міжсекторної взаємодії. Це створює передумови для поступового наближення національної системи GR до європейських стандартів відкритості та підзвітності.

Список використаних джерел

1. Bowman, S., & Yaxley, H. (2026). Public Affairs Management: A Guide to Professional Practice. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/Public-Affairs-Management-A-Guide-to-Professional-Practice/Bowman-Yaxley/p/book/9781032306957>

2. E-Government Public Relations: A Systematic Literature. (2024). Journal of Government Science (GovSci). Jurnal Ilmu Pemerintahan. 5(2). P. 100-116. DOI: <https://doi.org/10.54144/govsci.v5i2.74>
3. Harris, P., Bitonti, A., Fleisher, C. S., & Binderkrantz, A. S. (Eds.). (2022). The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs. Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0>
4. Lee, M., Neeley, G., & Stewart, K. (Eds.). (2021). The Practice of Government Public Relations. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/The-Practice-of-Government-Public-Relations/Lee-Neeley-Stewart/p/book/9781032011929>
5. Voronkova, A., Zalizniuk, V., & Maksymov, O. (2024). Adapting Public Administration to Global Crises such as War: Learning from Experience. World conference on future innovations and sustainable solutions. Futurity Research Publishing. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14057525>

УДК 328.184

Олександр ВІННИЧЕНКО,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри національної безпеки та підприємництва Національного університету «Київський авіаційний інститут»

Oleksandr VINNYCHENKO,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 – Public Management and Administration of the Department of National Security and Entrepreneurship of the National University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0000000201831354>

Науковий керівник: **Анжела ЛЕЛЕЧЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри національної безпеки та підприємництва факультету менеджменту, фінансів та маркетингу Національного університету «Київський авіаційний інститут»

МАСМЕДІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЛОБІЗМУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

MASS MEDIA TECHNOLOGIES OF INSTITUTIONALIZATION OF LOBBYING IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Lobbying in the public administration system in all its legal forms is a technology of information, in modern conditions – mainly mass media influence. The use of mass media is crucial in indirect forms of lobbying, when information influence is first exerted on public opinion, and then the latter is used as a tool for the authorities to make the necessary decision. The subjects of such mass media lobbying are both pressure groups of a political and business nature and public organizations that protect public interests. The main resource in this case is access to mass media, and the main mechanism is activity in social networks using online communities and tools for their mobilization to support certain projects.

Keywords: lobbying, electronic mass media, technologies, social networks.

Вплив медіапростору і нових інформаційних технологій на публічне управління постійно зростає, породжуючи проблему його теоретичного осмислення. Од ним з найбільш суттєвих елементів оновлення методології та практики управління є соціальні мережі та Інтернет-технології, на основі яких виникла інноваційна модель мережного управління та відповідно мережна модель суб'єкт-об'єктних взаємодій у всіх вимірах публічного управління. Загалом Інтернет та мережна взаємодія радикально змінюють сам характер взаємодії між громадянським суспільством та державними інститутами, суттєво інтенсифікуючи процеси масової участі в управлінні і відповідно розвитку партиципативної демократії [1, с. 56].

Одним з напрямів інноваційного впливу мережно-інформаційного простору на сферу публічного управління є розвиток мас-медійних лобістських технологій. Лобіювання є важливим аспектом як впливу громадського та приватного інтересу на діяльність органів державної влади, так і позиціонування державними інститутами власних програм та проєктів. За умов становлення медіапростору та інтенсифікації каналів комунікації, характер технологій лобіювання також зазнає суттєвих змін. Сучасний лобізм неможливий без залучення технологій мас-медійного впливу, які дозволяють максимально ефективно суб'єктам лобіювання впливати на розробку та ухвалення публічно-управлінських рішень. У той же час і сучасний лобізм неможливий без мас-медійного тиску на владу із залученням механізмів сучасної партиципативної демократії.

Інноваційні технології лобіювання з використанням можливостей мас-медіа можуть бути поділені на кілька груп, що звичайно використовуються комплексно у межах інтегрованих компаній тиску на органи державної влади. Найбільш поширеними є технології лобіювання шляхом мобілізації громадської думки на користь того чи іншого рішення, які отримали назву технологій опосередкованого мас-медійного тиску. До таких технологій відносяться організація кампаній в мас-медіа, організація масових Інтернет акцій та флешмобів з використанням соціальних мереж, громадський

захист (public advocacy) на основі використання мережної комунікації, інспірування масових звернень в електронній формі.

Організація кампаній у засобах масової інформації вважається не лише найбільш поширеним, а й найбільш ефективним засобом впливу громадськості на владні структури на основі поєднання методів лобізму та GRдіяльності. Найважливішою особливістю сучасних медійних операцій є їх комп'ютеризація та масштабне використання соціальних мереж. Сучасні мас-медійні технології дозволяють створювати та контролювати дуже масштабні механізми інформаційного лобізму. При цьому існують технічні можливості електронного інтегрування усіх форм активності у конкретній проблемній сфері, що забезпечує максимальну ефективність лобістського тиску.

Кампанії громадської адвокації представляють собою громадські акції на основі використання мас-медіа та соціальних мереж, спрямовані на представництво і захист інтересів окремих соціальних груп та груп інтересів. Ефективність цих груп з використанням мас-медіа полягає в тому, що у процесі просування та позиціонування відповідних ідей, програм чи проєктів вони автоматично здійснюють процес мобілізації громадськості на їх підтримку і тим самим здійснюють вплив на процес прийняття відповідних рішень. При цьому громадські організації, що займаються захистом суспільних інтересів, стають повноправними учасниками різноманітних онлайн-спільнот і мають можливість цілеспрямованого організовувати їх діяльність для тиску на владу. Це є основою розвитку технології краудсорсингу (розум натовпу) для здійснення впливу на процес прийняття владних рішень.

Набувають популярності і хештегтехнології, які ґрунтуються на використанні інтернет-активності в соціальних мережах для обговорення та просування власних проєктів, у тому числі й у владній сфері. Користувачі соціальних мереж об'єднуються за темою або типом на основі використання хештегів (слів або фраз, які починаються з #). Шляхом нарощування дискусійного форуму з використанням навколо ключових хештегів і контролю контенту модератори формують значні масиви користувачів з мобілізацією громадської думки для підтримки відповідних проєктів. Загалом лобістська діяльність громадян на основі їх об'єднання у соціальних мережах стає домінуючим напрямом використання електронних медіа у публічній сфері. Позиції, що формуються в ході комунікації у соціальних мережах та месенджерах, все більше впливають на управлінські рішення, причому на самому високому рівні [2, с. 212].

Також слід вказати і на вплив електронних комунікацій на таку традиційну сферу, як прямий лобістський інформаційний тиск. Тут найбільшої популярності набули кампанії електронних петицій, дуже популярні і в Україні, де збір підписів у електронному вигляді для запитів до органів державної влади є чи не найбільш популярною формою громадського лобізму в умовах воєнного стану. Разом з тим поки що немає підстав говорити про дієвість такого механізму громадського лобізму у якості важливого інструменту тиску та розвитку партиципативної демократії.

Список використаних джерел

1. Братаніч Б. В. До визначення поняття «соціальний маркетинг». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2007. № 30. С. 55-62.
2. Стельмах А. В. Сучасні засади функціонування інституту лобізму в європейських країнах. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. Вип. 2. С. 191-214.

УДК 351:061.1ЄС

Maksym VOICHUK,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-3848-9708>

Oleksandra LUHVISHCHUK,

Master Student of the Educational Programme «Public Management and Administration of Youth Policy» of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0008-6233-4475>

Максим ВОЙЧУК,

кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету

Олександра ЛУГВИЩИК,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти рівня ОП «Публічне управління та адміністрування молодіжної політики» Луцького національного технічного університету

EUROPEAN STANDARDS OF PUBLIC GOVERNANCE AND THEIR IMPLEMENTATION IN THE PUBLIC POLICY SYSTEM OF UKRAINE

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В СИСТЕМУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

У дослідженні розглядаються європейські стандарти державного управління та їх впровадження в систему державної політики України в рамках європейської інтеграції та інституційної реформи. Аналізуються ключові принципи належного управління, включаючи верховенство права, підзвітність, прозорість, участь громадянського суспільства та ефективність політики. Особлива увага приділяється реформі державного управління, модернізації державної служби, цифровій трансформації та прийняттю Закону про адміністративну процедуру. У дослідженні наголошується, що європеїзація управління вимагає інституційного потенціалу, стратегічної координації та прийняття рішень на основі доказів для забезпечення довгострокової стійкості та стійкості системи державного управління України.

Ключові слова: європейська інтеграція; державне управління; адміністративна реформа; інституційний потенціал; верховенство права.

European standards of public governance today serve as a key reference point for transforming Ukraine's public administration system. In the context of obtaining candidate status for EU accession, the implementation of the principles of good governance, the rule of law, accountability, transparency, and civil society participation is becoming systemic and strategically oriented. European integration is no longer limited to the approximation of legislation; it increasingly encompasses institutional reform, administrative culture and the practical organisation of policy processes.

The European approach to public governance is based on institutional capacity, strategic coordination and policy effectiveness. The Council of Europe documents emphasise the importance of strengthening democratic governance and the resilience of institutions in Ukraine, especially in the context of war and post-war reconstruction [1]. Resilience is interpreted not only as the ability to withstand crisis shocks, but also as the capacity to adapt, recover and maintain continuity of public services. At the same time, the European Commission's Report on Ukraine for 2023 identifies key areas of public administration reform, in particular improving administrative procedures, enhancing the quality of regulatory policy and strengthening anti-corruption mechanisms [2]. These priorities reflect the broader EU framework for public administration reform, which links governance quality with economic stability and social cohesion.

OECD analytical materials emphasise the need to modernise the civil service, digitalise management processes, and develop a culture of policy evaluation [4; 5]. Public administration is considered a complex governance system that must ensure the strategic coherence of decisions, the efficient allocation of public resources, and transparent decision-making procedures. In this context, SIGMA (OECD/EU) assesses the

state of public governance in Ukraine from the perspective of compliance with European principles of good governance, including merit-based recruitment, the professionalisation of the civil service, financial accountability, and performance management mechanisms [7]. Such assessments provide an external benchmark for measuring reform progress and identifying institutional gaps.

An important element of the Europeanization of Ukraine's governance system was the adoption of the Law «On Administrative Procedure», which brings national administrative law closer to EU standards and establishes a new model of interaction between the state and citizens [8]. The law institutionalises principles such as proportionality, legal certainty, impartiality, and the right to be heard, thereby strengthening procedural guarantees in administrative decision-making. At the strategic level, research on the compliance of the Public Administration Reform Strategy (2022–2025) with European standards confirms gradual institutional harmonisation and the alignment of national policy priorities with EU requirements [6]. This harmonisation is not merely formal; it implies structural changes in governance processes and administrative accountability.

European standards also provide for the systematic development of civil society participation in the formation and implementation of public policy. The practice of implementing consultation mechanisms, digital participation platforms and partnerships with public organisations indicates a gradual expansion of public participation in decision-making processes [10]. Such participatory governance enhances legitimacy, fosters trust in institutions and strengthens democratic oversight. It corresponds to the broader logic of forming an inclusive governance model based on openness, co-management and shared responsibility between public authorities and society.

A separate and strategically significant dimension concerns the integration of human capital development policy into the public administration system. European governance standards require strategic planning of investments in human potential as the foundation for long-term state development [9]. In the field of youth policy and social development, this implies combining European principles of participation, inclusion and effectiveness with national development programs and evidence-based decision-making. The modernisation of governance thus becomes closely connected with socio-economic transformation and sustainable development objectives.

Therefore, the implementation of European public governance standards in Ukraine represents a multidimensional and dynamic process encompassing regulatory harmonisation, institutional reform, digital transformation and the development of accountability mechanisms. The success of this process depends on the capacity of Ukrainian institutions to ensure the strategic consistency of reforms, the professionalisation of the civil service, institutional learning, and the integration of evidence-based policy principles into everyday administrative practice. The Europeanization of public administration is gradually shaping a new quality of public policy, oriented toward measurable results, transparency, resilience and long-term institutional sustainability in a context of profound transformation.

References

1. Council of Europe. *Strengthening Good Democratic Governance and Resilience in Ukraine*. 2022–2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-good-democratic-governance-and-resilience-in-ukraine> (дата звернення: 02.01.2026).
2. European Commission. *Commission Staff Working Document – Ukraine 2023 Report*. Brussels, 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf (дата звернення: 06.01.2026).
3. Ковальчук Н. В., Войчук М. В., Абрамова І. О. Методи дослідження розвитку людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції // *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 206–214. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-206-213.
4. OECD. *Public administration in Ukraine 2023*. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 11.01.2026).
5. OECD. *Public governance in Ukraine: Implications of Russia's war*. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/public-governance-in-ukraine_7a1de7cf/c8cbf0f4-en.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

6. Shpyga P. Compliance of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine (2022–2025) with European governance standards // *Aspects of Public Administration Research*. 2023. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1027/1007/> (дата звернення: 21.01.2026).
7. SIGMA (OECD/EU). *State of public governance in Ukraine*. 2024. URL: <https://www.sigmaweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html> (дата звернення: 27.01.2026).
8. Tymoshchuk Y. Ukraine's New Law on Administrative Procedure: Europeanisation of Administrative Law and Modernisation of Public Governance // *Lexportus*. 2024. URL: <https://lexportus.net.ua/en/arkhiv-2/212-uncategories/ctati-vypuska-5-2024/548-tymoshchuk-1052> (дата звернення: 04.02.2026).
9. Войчук М. В. Розвиток людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції: напрямки вдосконалення публічної політики // *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 44–53. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-44-53.
10. Voichuk M., Mishchuk M. European standards for civil society participation in the implementation of youth policy // *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 11 (41). DOI: 10.52058/2786-6300-2025-11(41)-90-98.

Maksym VOICHUK,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-3848-9708>

Oleksandr RABCHUK,

Master Student of the Educational Programme «Public Management and Administration of Youth Policy» of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0007-7330-4506>

Максим ВОЙЧУК,

кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету

Олександр РАБЧУК,

здобувач другого (магістерського) вищої освіти рівня ОП «Публічне управління та адміністрування молодіжної політики» Луцького національного технічного університету

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR ADAPTING UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION TO THE REQUIREMENTS OF THE EUROPEAN UNION

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У дослідженні аналізуються інституційні механізми адаптації українського державного управління до вимог Європейського Союзу в контексті статусу кандидата та поточних реформ. У ній розглядаються гармонізація законодавства, реформа адміністративних процедур, професіоналізація державної служби та впровадження принципів SIGMA як основних інструментів інституційної конвергенції. Особлива увага приділяється розбудові адміністративної спроможності, зміцненню механізмів підзвітності та інтеграції європейських стандартів управління в національні політичні процеси. У дослідженні стверджується, що ефективна адаптація вимагає стратегічної координації, інституційної узгодженості та інвестицій у людський капітал. Європеїзація представлена як багатовимірний процес, спрямований на забезпечення сталого, прозорого та орієнтованого на результат державного управління в Україні.

Ключові слова: європейська інтеграція; реформа державного управління; інституційна адаптація; адміністративне право; стандарти управління.

Adaptation of the Ukrainian public administration system to the requirements of the European Union is a complex, multidimensional institutional process encompassing regulatory harmonisation, transformation of administrative procedures, reform of the civil service, digital modernisation, and a gradual change in management culture. Granting Ukraine candidate status has heightened the need for the systematic implementation of the *acquis communautaire* and for aligning national institutions with the Copenhagen criteria. The analytical report of the European Commission on Ukraine's application for accession to the European Union underscores the central importance of ensuring the stability of institutions that guarantee democracy, the rule of law, human rights, and the effectiveness of public administration [1]. Thus, institutional adaptation is not limited to formal compliance but requires profound structural transformation.

A critical normative and methodological framework for reform is provided by the SIGMA Principles of Public Administration, which define standards in areas such as strategic planning, policy development, public financial management, civil service professionalism and accountability [3]. These principles serve as a benchmark for assessing administrative maturity and institutional readiness for EU integration. Their application in Ukraine facilitates institutional convergence by promoting merit-based recruitment, depoliticisation of the civil service, transparent budget procedures and performance-oriented governance. In the same context, World Bank studies emphasise that building sustainable administrative capacity is a prerequisite for effective integration into the EU and for the absorption of European funds and programmes [4]. Institutional capacity thus becomes both a goal and an instrument of Europeanisation.

A significant step toward legal and procedural alignment was the adoption of the Law «On Administrative Procedure», which incorporates fundamental principles of European administrative law, including legality, proportionality, impartiality, transparency and the right of individuals to participate in decision-making processes [5]. The introduction of uniform administrative standards across public authorities reduces discretionary practices, enhances legal certainty and strengthens citizens' trust in public institutions. This legislative reform contributes to the formation of a rights-based administrative culture consistent with EU values.

Institutional adaptation mechanisms also include modernising human resource management in the public sector, introducing competency-based approaches and investing in professional development. The European governance model requires a skilled, politically neutral and performance-oriented civil service supported by continuous training and objective evaluation systems [3]. In a broader strategic perspective, human capital development policies are directly linked to European integration objectives, particularly in areas such as youth policy, education and social inclusion [6]. Strengthening participatory mechanisms and ensuring meaningful civil society involvement in policy formulation further aligns Ukraine with European democratic standards and enhances the legitimacy and sustainability of reforms [7].

Therefore, adaptation of Ukrainian public administration to EU requirements represents a comprehensive, multi-level transformation that integrates legal harmonisation, institutional restructuring, administrative professionalisation and participatory governance mechanisms. Its effectiveness depends on reform consistency, political commitment, administrative learning and the institutionalisation of sound governance principles in everyday practice. Institutional convergence with the European Union is gradually shaping a new model of public administration characterised by accountability, transparency, strategic coherence and long-term sustainability, thereby reinforcing Ukraine's trajectory toward full European integration.

References

1. European Commission. *Analytical Report following the Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council: Ukraine's Application for Membership of the European Union*. Brussels, 2022. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-06/Ukraine%20Analytical%20Report.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).
2. European Commission. *Enlargement Package 2024: Ukraine Report*. Brussels, 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu> (дата звернення: 16.01.2026).
3. SIGMA (OECD/EU). *The Principles of Public Administration. 2023 Edition*. Paris, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm> (дата звернення: 21.01.2026).
4. World Bank. *Ukraine Public Administration Reform: Building Institutional Capacity for EU Integration*. Washington, 2023. URL: <https://documents.worldbank.org> (дата звернення: 27.01.2026).
5. Tymoshchuk Y. Europeanisation of Administrative Law in Ukraine: Institutional Implications of the Law on Administrative Procedure. *Lexportus*. 2024. № 5. URL: <https://lexportus.net.ua> (дата звернення: 05.02.2026).
6. Войчук М. В. Розвиток людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції: на-прямки вдосконалення публічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 44–53. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-44-53.
7. Voichuk M., Mishchuk M. European standards for civil society participation in the implementation of youth policy. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 11 (41). DOI: 10.52058/2786-6300-2025-11(41)-90-98.

Орест ГАДЗИКОВСЬКИЙ,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Orest HADZIKOVSKYI,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public management and administration» of the Department of Public Administration, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

Науковий керівник: **Діана ЗАЯЦЬ**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

НАПРЯМИ ТА ЗАВДАННЯ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

DIRECTIONS AND TASKS FOR LOCAL SELF-GOVERNMENT REFORM IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

The article reveals the strategic directions and key tasks of the local government reform in Ukraine in the context of European integration and obtaining the status of a candidate country for accession to the EU. The main directions of further changes are identified: constitutional completion of the decentralization reform, improvement of the division of powers between levels of government, ensuring the financial capacity of communities, development of administrative supervision mechanisms, as well as the implementation of digital governance tools. It is proven that further reform should be aimed at forming a capable, accountable and financially autonomous local government as effective public administration.

Keywords: local government, decentralization, European integration.

Європейська інтеграція України актуалізувала необхідність поглиблення структурних реформ у сфері публічного управління, зокрема реформування місцевого самоврядування. Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 році посилило вимоги до інституційної спроможності територіальних громад, прозорості їхньої діяльності та відповідності європейським стандартам багаторівневого врядування.

Реформа децентралізації, розпочата після 2014 року, забезпечила створення об'єднаних територіальних громад, укрупнення районів та перерозподіл фінансових ресурсів. Водночас низка питань залишається неврегульованою, зокрема конституційне закріплення нової моделі територіальної організації влади, удосконалення механізмів адміністративного нагляду та забезпечення сталого фінансового розвитку громад.

Відмітимо основні напрями цієї реформи в умовах євроінтеграції. Так, одним із ключових напрямів є внесення змін до Конституції України з метою чіткого закріплення трирівневої системи адміністративно-територіального устрою, визначення статусу префектів як представників держави з функціями нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування та забезпечення балансу між автономією громад та унітарним характером держави.

Євроінтеграційний курс передбачає імплементацію принципів, закріплених у Європейській хартії місцевого самоврядування, зокрема:

- реальну автономію органів місцевого самоврядування;
- достатність фінансових ресурсів;
- захист прав місцевих органів у судовому порядку [1].

Важливим є також впровадження принципу субсидіарності, відповідно до якого рішення мають ухвалюватися на найближчому до громадян рівні влади.

Фінансова децентралізація є одним із найуспішніших компонентів реформи місцевого самоврядування в Україні. Подальшими завданнями в цьому контексті є удосконалення системи міжбюджетних трансфертів, розширення власної дохідної бази громад, підвищення ефективності управління

комунальним майном та розвиток місцевого оподаткування відповідно до європейських стандартів. Забезпечення фінансової стійкості громад є передумовою їхньої участі у програмах післявоєнної відбудови та регіонального розвитку [2].

Євроінтеграція вимагає професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування, запровадження сучасних механізмів стратегічного планування, управління проектами та публічної звітності. Важливим є розвиток ефективної системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Також суттєвим напрямом є впровадження інструментів електронного врядування, що забезпечують прозорість, підзвітність та доступність адміністративних послуг. Інтеграція місцевих сервісів із національними цифровими платформами, зокрема Дія, сприяє підвищенню якості надання послуг та зменшенню корупційних ризиків.

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування виконують критично важливі функції щодо забезпечення життєдіяльності громад. Післявоєнна відбудова передбачатиме залучення громад до реалізації міжнародних програм реконструкції, розвиток партнерства з європейськими регіонами та впровадження принципів сталого розвитку та енергоефективності.

Відповідно, до основних завдань подальшої реформи місцевого самоврядування варто віднести такі:

- конституційне закріплення нової системи територіальної організації влади;
- удосконалення механізму державного нагляду за законністю рішень громад;
- забезпечення фінансової автономії та економічної самодостатності територіальних громад;
- підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;
- розвиток цифрового врядування та відкритих даних;
- інтеграція місцевої політики розвитку до загальноєвропейських програм.

Загалом, реформа місцевого самоврядування в Україні в умовах євроінтеграції набуває стратегічного значення як інструмент демократичної трансформації держави. Подальший розвиток має ґрунтуватися на принципах субсидіарності, фінансової автономії, прозорості та інституційної спроможності. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, завершення конституційних змін та зміцнення фінансової бази громад створять передумови для формування ефективної системи багаторівневого врядування, здатної забезпечити сталий розвиток територій і інтеграцію України до європейського простору.

Список використаних джерел

1. Європейська хартія місцевого самоврядування: Офіційний переклад від 15.07.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення 14.02.2026)
2. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Т. 2 (43), 2022. С. 118-125.

Андрій ГОНЧАР,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю D8 «Право» відділу приватно-правових досліджень Інституту правотворчості та науково-правових експертиз Національної академії наук України, головний спеціаліст Міністерства оборони України

Andrii HONCHAR,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in specialty D8 «Law» at the Department of Private Law Research Institute of Lawmaking and Scientific-Legal Expertise of the National Academy of Sciences of Ukraine; chief specialist of the Ministry of Defense of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0000-1367-4512>

Науковий керівник: **Євгенія БУЛАТ**, доктор юридичних наук, старший дослідник, провідний науковий співробітник відділу приватно-правових досліджень Інституту правотворчості та науково-правових експертиз Національної академії наук України

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ ІННОВАЦІЯМИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, СТВОРЕНОЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ

PUBLIC ADMINISTRATION OF DEFENSE INNOVATIONS: TRANSFORMING THE LEGAL REGIME OF MILITARY PERSONNEL'S INTELLECTUAL PROPERTY

This research paper explores the conceptual and practical transformations of public administration in Ukraine concerning the intellectual property created by military personnel during martial law. Analyzing the implementation of Law № 4585-IX, the study highlights the strategic shift toward an ipso jure model of state ownership, mitigating bureaucratic barriers in defense innovation. The paper systematically examines the institutional role of the Brave1 defense-tech cluster, the establishment of the Ministry of Defense's «Single Window» for inventors, and the integration of NATO standards. Furthermore, it evaluates the macroeconomic implications of IP protection for attracting foreign direct investment and advancing the Danish model of defense procurement, culminating in the strategic vision for 2030.

Keywords: public administration, intellectual property, defense tech, military personnel, martial law.

Сучасна архітектура публічного управління в Україні формується під безпрецедентним тиском екзистенційних загроз, зумовлених повномасштабною збройною агресією Російської Федерації. У цих екстремальних умовах обороноздатність держави критично залежить не лише від обсягів зовнішньої військової допомоги, але й від внутрішньої здатності генерувати, масштабувати та ефективно адмініструвати технологічні інновації [1]. До початку 2022 року вітчизняний оборонно-промисловий комплекс функціонував переважно в межах застарілої радянської парадигми, де домінували неповороткі державні підприємства, а процеси створення та імплементації новітніх розробок гальмувалися надмірною бюрократизацією та відсутністю гнучких управлінських механізмів [2]. Проте виклики війни зумовили безпрецедентний технологічний стрибок: в Україні де-факто сформувався потужний, децентралізований кластер розробників технологій подвійного призначення (defense-tech), що налічує понад 600 інноваційних компаній, чиї розробки проходять безпосередню валідацію на полі бою [3].

Управління цим колосальним інноваційним потенціалом вимагає концептуально нових підходів з боку суб'єктів владних повноважень. Одним із найскладніших і стратегічно найважливіших аспектів є врегулювання правового режиму об'єктів права інтелектуальної власності, які створюються безпосередньо військовослужбовцями під час виконання ними службових обов'язків. Тривалий час ця сфера залишалася поза належною правовою регламентацією. Держава, витрачаючи величезні фінансові та матеріальні ресурси на забезпечення військових формувань, де-факто втрачала юридичний контроль над створеними в процесі служби технологіями. Показовим є той факт, що станом на 2023 рік Міністерство оборони України не володіло жодним патентом на винаходи чи корисні моделі [4]. Відсутність дієвої структури управління інтелектуальною власністю в оборонному відомстві створювала небезпеку витоку чутливих технологій, гальмувала процеси масштабування ви-

робництва та унеможливлювала легальний трансфер інновацій до приватного сектору для масового випуску [7, с. 605].

У контексті секції інновацій в публічному управлінні, варто зазначити, що ситуація докорінно змінилася у 2024–2025 роках завдяки комплексному перегляду державної політики. Прийняття Закону України № 4585-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо прав інтелектуальної власності на об'єкти, створені у зв'язку з проходженням військової служби» запровадило новітню нормативну модель розподілу майнових прав на об'єкти інтелектуальної власності у секторі безпеки і оборони [5].

Дослідження механізмів публічного управління у сфері військових інновацій вимагає чіткого доктринального розмежування правової природи традиційних трудових правовідносин цивільних працівників та специфічних військовослужбових відносин. Революційною новелою Закону № 4585-IX та відповідних корекцій статті 429 Цивільного кодексу України стало запровадження імперативної моделі переходу майнових прав на об'єкти інтелектуальної власності у військовій сфері [5]. Відповідно до нових законодавчих імперативів, майнові права інтелектуальної власності на об'єкти (до яких належать винаходи, промислові зразки, корисні моделі, комп'ютерні програми, складні алгоритми штучного інтелекту тощо), що створюються військовослужбовцем у зв'язку з виконанням ним службових обов'язків за рахунок коштів державного бюджету, переходять до держави автоматично в момент їх об'єктивного створення (*ipso jure*) [6, с. 51].

Ця модель управління усуває бюрократичні затримки на шляху від ідеї до конвеєра, забезпечує бездоганну юридичну чистоту нематеріальних активів державних органів та зберігає мотивацію винахідників через гарантування їм невідчужуваних особистих немайнових прав і фінансової винагороди [6].

Нормативно-правові зміни підкріплюються інституційними зрушеннями. Найбільш амбітним і фінансово забезпеченим кроком публічної адміністрації у сфері стимулювання інновацій стало створення єдиної координаційної платформи Brave1 [2]. На відміну від традиційних міністерств, Brave1 функціонує як гнучка (*agile*) екосистема підтримки розробників, яка вже профінансувала розробки на загальну суму понад 1,3 мільярда гривень у 2025 році [3]. Окрім того, Міноборони імплементує концепцію «Єдиного вікна» для винахідників у військовій формі, що формалізує механізм експертизи, юридичного оформлення та ліцензування для масштабування технологій [4].

Еволюція українського законодавства відбувається в тісному контексті євроатлантичної інтеграції. Гармонізація правового режиму управління об'єктами інтелектуальної власності у секторі оборони з Керівними принципами НАТО є стратегічним пріоритетом. Імплементация цих принципів (*Intellectual Property Guidelines*) означає вдосконалення національних норм щодо патентних заявок в оборонно-промисловому комплексі та впровадження стандартів безпечного трансферу технологій, що є необхідною умовою повноцінної оперативної сумісності (*interoperability*) [9].

У довгостроковій перспективі, відповідно до проєкту Стратегії розвитку сфери інтелектуальної власності України до 2030 року, прозора система інтелектуальної власності є фундаментальною передумовою для залучення прямих іноземних інвестицій [8]. Глобальні оборонні гіганти готові локалізувати виробництво в Україні (зокрема в межах ефективної «данської моделі» інвестицій) лише за наявності гарантій юридичної чистоти технологій.

Отже, Українська держава здійснила фундаментальний перехід до побудови дієвої системи захисту інновацій у секторі оборони. Запровадження моделі *ipso jure* переходу майнових прав, розбудова *agile*-інституцій на кшталт Brave1 та адаптація національного законодавства до стандартів НАТО свідчать про глибоку модернізацію публічного управління. Цей інституційний потенціал має трансформуватися у визнаний фінансовий капітал сучасної європейської України на глобальній арені, стимулюючи державно-приватне партнерство та міжнародні інвестиції.

Список використаних джерел

1. Аспекти захисту інтелектуальної власності в Україні під час війни / Національна асоціація адвокатів України. URL: <https://unba.org.ua/publications/9042-aspekti-zahistu-intelektual-noi-vlasnosti-v-ukraini-pid-chas-vijni.html> (дата звернення: 15.02.2026).
2. В Україні запустили defense tech cluster BRAVE1, який стимулюватиме розвиток військових інновацій та оборонних технологій / Міністерство цифрової трансформації України. URL:

<https://thedigital.gov.ua/news/technologies/v-ukraini-zapustili-defense-tech-cluster-bravel-yakiy-stimulyuvatime-rozvitok-viyskovikh-innovatsiy-ta-oboronnikh-tekhnologiy> (дата звернення: 18.02.2026).

3. Від ракет до ІІІ: 5 технологічних проривів Bravel у 2025 році / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/army/vid-raket-do-shi-5-tekhnologichnykh-proryviv-bravel-u-2025-rotsi> (дата звернення: 16.02.2026).

4. Винагорода за інновації на полі бою. В Україні триває реформа прав інтелектуальної власності в Міноборони. Що вона передбачає. *We Build Ukraine Fund*. URL: <https://www.webuildukrainefund.org/uk/news/rewarding-innovation-on-the-battlefield-ukraine-continues-to-reform-intellectual-property-rights-in-the-ministry-of-defense-what-it-involves/> (дата звернення: 18.02.2026).

5. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо прав інтелектуальної власності на об'єкти, створені у зв'язку із проходженням військової служби» від 21.08.2025 № 4585-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4585-20> (дата звернення: 18.02.2026).

6. Сухан С. С. Об'єкти інтелектуальної власності військовослужбовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2025. Том 5, № 91. С. 49–54. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/344280> (дата звернення: 15.02.2026).

7. Правове регулювання захисту інтелектуальної власності в оборонно-промисловому комплексі. *Перспективи*. 2025. № 2(7). С. 604–610. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/download/20050/20023/22667> (дата звернення: 18.02.2026).

8. Стратегія розвитку сфери інтелектуальної власності України до 2030 року / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/7a341951-c13d-44b4-8808-b649fa058c1e> (дата звернення: 10.02.2026).

9. NATO's role in defence industry production. *NATO*. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/natos-role-in-defence-industry-production> (дата звернення: 18.02.2026).

УДК 351.851

Василь ГОНЧАРУК,

керівник громадської спілки «Київська громадська платформа неурядових організацій», здобувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vasyl HONCHARUK,

Head of the public association 'KYIV PUBLIC PLATFORM OF NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS', applicant Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-1119-0543>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І ГРОМАДИ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

INNOVATIVE APPROACHES TO INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT AND COMMUNITY: GLOBAL TRENDS FOR UKRAINE

The author focuses on innovative approaches in the interaction of government and civil society in the development of managerial decisions, effective tools for direct participation of the population in the formation and implementation of policies at all levels, in particular, participatory and deliberative, as well as individual bodies in the legislative or executive system. authorities responsible for coordinating the work of public authorities on issues of interaction with civil society structures. On the example of the European Union, an important element of the interaction of the supreme bodies of the EU with public institutions as one of the forms of communication with the public through public consultations is revealed. At the same time, the institutional mechanisms of interaction between non-governmental organizations and the state can be represented by various institutions – parliaments, the government and its structural divisions, ministries, official advisory bodies within state structures and non-governmental organizations, agencies or departments, committees or subcommittees.

The author in the study reveals an alternative innovative approach in the interaction between the authorities and the community – this is an investment approach, which is an important strategy for public administration, since an active and sustainable civil society is one of the means of attracting citizens to the development of public policy. International experience confirms that in order to achieve this goal, many countries have created institutions whose purpose is to finance civil society.

Keywords: international awareness, innovation approach, community society, the European Union, the relationship between power and the community.

У сучасних демократичних трансформаційних суспільствах особливої ваги набуває проблема ефективної взаємодії держави та громадянського суспільства. Світова практика демонструє існування різних моделей такої взаємодії, що сформувалися під впливом історичних, політичних і ціннісних чинників. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та одночасно реалізує євроінтеграційний курс, важливим є осмислення зарубіжного досвіду з метою адаптації найбільш ефективних інституційних механізмів.

У науковому дискурсі простежується розмежування американської та європейської моделей розвитку громадянського суспільства.

Американська модель ґрунтується на принципах ліберально-конституційної демократії. Її характерними ознаками є чіткий поділ влади, система стримувань і противаг, двопалатна структура парламенту та інституційно закріплені механізми вето. Політичні партії в цій системі виконують переважно електоральну функцію, тоді як у міжвиборчий період суттєвий вплив на формування державної політики здійснюють громадські об'єднання, професійні асоціації та групи інтересів.

Європейська модель базується на концепції народного суверенітету та представницької демократії. У межах цієї моделі політичні партії відіграють провідну роль у забезпеченні взаємодії між державою та суспільством. Групи інтересів, як правило, інтегруються в політичний процес через партійні структури або через інституціоналізовані механізми впливу на уряд.

Серед сучасних інноваційних підходів до розвитку громадянського суспільства особливе місце займає формування консультативно-дорадчих органів. Вони розглядаються як інструмент прямої участі громадян у виробленні та реалізації державної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях.

У країнах Європейського Союзу важливим компонентом такої взаємодії є механізми публічних консультацій між інституціями влади та громадськими структурами. Ці процедури забезпечують відкритість управлінських рішень, прозорість політичного процесу та формування довіри до державних інституцій. Саме такий формат консультативної взаємодії сьогодні унормовано Кабінетом міністрів України на державному рівні [1].

Міжнародна практика демонструє різноманітність організаційних форматів взаємодії неурядових організацій і держави, зокрема [2]:

Парламентські структури – спеціалізовані комітети або підкомітети з питань громадянського суспільства.

Урядові підрозділи – департаменти чи служби при апаратах урядів, відповідальні за координацію взаємодії з громадськими організаціями.

Міністерські механізми співпраці – найпоширеніша форма інституціоналізації, що охоплює фінансову підтримку, залучення до вироблення політики та консультативні процедури.

Офіційні консультативні ради – спільні платформи представників державних органів і громадського сектору.

Спеціалізовані агентства та управління, що функціонують під егідою окремих міністерств.

Порівняльний аналіз свідчить, що відмінності між американською та європейською моделями полягають передусім у ролі політичних партій та груп інтересів у механізмах впливу на державну політику. Водночас обидві моделі демонструють високий рівень інституціоналізації взаємодії держави та громадянського суспільства [2].

Для України перспективним є впровадження системних консультативних механізмів, розширення практики публічних консультацій та створення ефективних координаційних органів при органах влади. Водночас важливо зберігати баланс між представницькою демократією та інструментами прямої участі громадян, забезпечуючи ціннісну основу відкритості, прозорості та партнерства.

Ще одним інноваційним підходом до розвитку взаємодії держави та громадянського суспільства у демократичних країнах є запровадження інвестиційного механізму державної підтримки. Йдеться про створення спеціалізованих фондів або агентств, покликаних забезпечувати системне фінансування інституцій громадянського суспільства та територіальних громад.

Міжнародна практика засвідчує, що стійке та активне громадянське суспільство розглядається як стратегічний ресурс державного управління, оскільки саме воно забезпечує залучення громадян до формування та реалізації публічної політики. З метою інституційного зміцнення цього сектору у багатьох країнах створено спеціальні фонди підтримки, які мають різні організаційні моделі, але спільну стратегічну мету – інвестування у розвиток громадянських ініціатив [3-5].

Важливою характеристикою більшості таких фондів є переважання **інвестиційного фінансування** над проектним. Інвестиційні гранти спрямовані на організаційний розвиток, підвищення управлінської спроможності, професіоналізацію діяльності організацій, а також на підтримку ініціатив, що відповідають пріоритетам державної політики. Проектні гранти, хоча й залишаються важливим інструментом, становлять меншу частку фінансування.

Конкурентне середовище, у межах якого функціонують організації громадянського суспільства, сприяє підвищенню їх фінансової диверсифікації, інституційної стійкості та здатності адаптуватися до скорочення ресурсної підтримки. Такий підхід формує довгострокову спроможність громадського сектору та мінімізує його залежність від одного джерела фінансування.

У межах порівняльного аналізу доцільно звернутися до досвіду окремих країн, які створили національні фонди підтримки громадянського сектору [1].

Албанія. Агентство з підтримки громадянського суспільства. Фонд створено з метою сприяння сталому розвитку громадянського суспільства та формування сприятливого середовища для реалізації суспільно значущих ініціатив. Його діяльність спрямована на підтримку громадських організацій, які працюють в інтересах суспільства.

Азербайджан. Рада державної підтримки НУО при Президентові Азербайджанської Республіки. Цей орган виконує функцію посередника між державними структурами та організаціями гро-

мадянського суспільства, забезпечуючи фінансову та частково технічну підтримку, а також сприяючи розвитку законодавчих ініціатив у сфері діяльності ОГС.

Хорватія. Національний фонд розвитку громадянського суспільства. Фонд вважається однією з найбільш інноваційних моделей у Європі. Він забезпечує довгострокове фінансування розвитку громадянського сектору та часто слугує прикладом для інших країн при створенні аналогічних інституцій.

Естонія. Національний фонд громадянського суспільства. Фонд орієнтований на фінансування міжсекторальних ініціатив, реалізацію концептуальних засад розвитку громадянського суспільства та підвищення професійної компетентності організацій.

Угорщина. Національний громадянський фонд Угорщини. Фонд був створений з метою розширення державної підтримки організацій громадянського суспільства, особливо малих структур, які мають обмежені можливості залучення проектного фінансування. Згодом модель була трансформована у Фонд національного співробітництва.

Узагальнюючи, зазначимо, що порівняльний аналіз свідчить, що інвестиційний механізм підтримки громадянського суспільства: забезпечує довгострокову фінансову стабільність сектору; підвищує професіоналізацію громадських організацій; сприяє формуванню партнерської моделі взаємодії держави і громади; дозволяє інтегрувати громадянське суспільство у стратегічні напрями державної політики.

Для України впровадження подібної моделі є перспективним напрямом інституційного зміцнення громадянського суспільства, особливо в умовах післявоєнного відновлення, децентралізації та європейської інтеграції.

Список використаних джерел

1. Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, прийняті Комітетом міністрів Ради Європи 27 вересня 2017 року на 1295-му засіданні заступників міністрів. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-on-civil-participation-in-political-decision-making/168076e135>
2. Гончарук Василь. (2022). Міжнародні інноваційні підходи у взаємодії влади і громади: досвід для України. *Аспекти публічного управління*, 10 (6), 80-87. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/974>.
3. Сенча С. А. (2020). Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. *Право та державне управління*. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/28.pdf
4. Мельник Л. А. Європейський досвід ефективної взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №4. С. 20-31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2019/20.pdf.
5. *Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони*. URL: [http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_UkraineEU_Association_Agreement_\(body\).pdf](http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_UkraineEU_Association_Agreement_(body).pdf)

Лілія ГОНЮКОВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Роксолана СТАДНИК,

кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Liliya HONYUKOVA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-9474-5780>

Roksolana STADNIK,

Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ЧИННИКИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ І СУСПІЛЬСТВА

FACTORS OF INSTITUTIONAL STABILITY OF THE STATE AND SOCIETY

The thesis substantiates the importance of institutional stability of the state and society in times of crisis. It defines institutional stability of the state and highlights the broader concept of institutional stability of society. Internal and external factors of institutional stability are identified. The stability of institutions is determined by their ability to function continuously. The stability of institutions is determined by the trust of citizens in them, their ability to fight corruption, and their ability to promote effective economic development. The stability of institutions is determined by their ability to counter external and internal threats, protect the rights of citizens, and promote social cohesion. Society is stable when citizens recognize the legitimacy of the government and government institutions and trust them. State bodies and local self-government effectively ensure the safety of citizens, law and order, and provide quality social services.

Keywords: institutional stability, factors of institutional stability, institutional stability of society.

Інституціональна стійкість держави означає здатність її політичних, правових та адміністративних інститутів ефективно функціонувати, зберігати легітимність і забезпечувати суспільний розвиток навіть у кризових умовах. Проблема інституціональної стійкості держави і суспільства набирає особливої ваги в умовах криз і трансформацій. Саме інститути (закони, правила, органи влади, суди, місцеве самоврядування, освіта, медицина, незалежні медіа, громадські організації, бізнес-об'єднання) забезпечують *ефективну* роботу держави навіть тоді, коли змінюються люди при владі. Вони забезпечують:

Безперервність управління і послуг, а це соціальні виплати, пенсії; робота медичних та освітніх закладів, критичної інфраструктури, реагування на надзвичайні ситуації.

Довіру і легітимність. Довіра до державних сервісів. Довіра до правоохоронних органів. Довіра до військових, особливо під час мобілізації. Довіра до прийнятих владних рішень сприяє якісному і своєчасному їх виконанню. Довіра знижує суспільну напругу і поляризацію, підсилює готовність співпрацювати та дотримуватися правил.

Захист від корупції та «ручного управління». Сильні інституції зменшують залежність від одноосібного прийняття рішень, або особистих домовленостей. Зрештою, рішення можна оскаржити. Сильні інституції базуються на принципі підконтрольності і підзвітності, створюють антикорупційні запобіжники. Це робить систему зрозумілішою для громадян, справедливою і стійкішою до зловживань.

Економічний розвиток. Бізнес і громадяни інвестують час і гроші туди, де захищене право власності, домовленостей дотримуються, податкова та регуляторна політика прогнозована. Антимонопольна політика дієва. Інституціональна стійкість прямо пов'язана з інноваціями та відбудовою.

Стійкість до зовнішніх загроз та гібридного впливу. Коли інституції слабкі, їх легше підкупити, або захопити, розхитати дезінформацією, паралізувати саботажом. Сильні інституції підвищують обороноздатність, інформаційну стійкість і здатність діяти скоординовано.

Соціальну згуртованість і взаємодопомогу. Для суспільства інституціональна стійкість означає наявність основи для довіри між людьми та організаціями: місцеві громади, волонтерські мережі, профспілки, ОСББ. Коли механізми участі громадян (громадські слухання, петиції, бюджет участі) чітко прописані і дотримуються при прийнятті рішень. Створюється культура захисту прав і реалізації відповідальності, а це допомагає швидше мобілізувати ресурси і підтримувати одне одного під час потрясінь.

Справедливість і права людини. Стійкі інститути та інституції потрібні, щоб захищати права людини, а це і рівність перед законом, і доступ до правосуддя, і, особливо, захист вразливих груп. Дотримання принципу справедливості запобігає зростанню радикалізації суспільства, насильству. Відчуття безвиході з'являється тоді, коли громадяни спостерігають безкарність і неспроможність інститутів протидіяти зловживанням, що може привести навіть до падіння демократичних політичних режимів (Чилі, Венесуела, росія та ін.).

В умовах війни інституціональна стійкість проявляється у здатності державних структур працювати безперервно, забезпечувати оборону та підтримувати базові соціальні функції.

Інституціональна стійкість суспільства поняття ширше за поняття інституціональна стійкість держави і визначається здатністю інститутів суспільства до яких належать державні і недержавні, зберігати функціональність, адаптуватися до змін та підтримувати довіру громадян та соціальну згуртованість навіть у кризових умовах.

Суспільство є стійким, коли громадяни визнають законність влади та владних інститутів і довіряють їм. Державні органи, місцеве самоврядування ефективно забезпечують безпеку громадян, правопорядок, надають якісні соціальні послуги.

Важливим чинником інституційної стійкості є соціальна згуртованість громадян. Соціальна згуртованість базується на спільних цінностях, традиціях та нормах поведінки. Стійкість інститутів залежить від того, наскільки суспільство здатне долати внутрішні конфлікти та зберігати єдність. При цьому адаптивні інститути мають змінюватися відповідно до нових викликів. Використання інноваційних управлінських практик та цифрових технологій підвищує їхню життєздатність. Незалежність судової системи гарантує захист прав і свобод громадян. Громадянське суспільство є важливим елементом стійкості, компенсуючи слабкі місця державних інститутів. Міжнародна підтримка (ЄС, НАТО, фінансова допомога) також зміцнює інституційну основу, дозволяючи адаптуватися до викликів.

Інституціональна стійкість – це не лише міцність законів чи державних структур, а й здатність суспільства зберігати довіру, єдність та ефективність у кризових умовах. Для України сьогодні вона визначається поєднанням державної спроможності, громадянської активності та міжнародної підтримки.

Вікторія ГУРА,

кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики Національного наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Viktoriia GURA,

PhD (Economics), Associate Professor, Acting Head of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-4870-4037>

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

INNOVATIVE SOLUTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION TO STIMULATE THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Ukraine's recovery and deepening EU integration increase demand for policy instruments that mobilise social entrepreneurship as a provider of inclusive services and jobs. The paper substantiates a set of innovative public administration solutions that reduce transaction costs, improve access to finance and create markets for social enterprises. The proposed toolkit combines digital government services, transparent procurement with social criteria, contracting of social services, and outcome based financing, including social impact investing. Emphasis is placed on multi actor partnerships and evidence based monitoring to scale proven models and ensure decent work. Recommendations are formulated for Ukrainian central and local authorities. Such innovations can strengthen resilience and align Ukraine with EU standards.

Keywords: public administration, social entrepreneurship, social innovation, public procurement, impact investing.

Соціальне підприємництво в сучасних умовах розглядається як практичний механізм поєднання економічної активності з досягненням суспільно значущих результатів у сферах зайнятості, соціальної інтеграції, підтримки вразливих груп та відновлення громад. Для України ця логіка набуває прикладного значення в контексті відбудови та адаптації до підходів ЄС щодо соціальної економіки, де соціальні підприємства трактуються як важливий елемент інклюзивного зростання та регіональної стійкості [1]. Узгодження інструментів державної політики з міжнародними стандартами гідної праці у соціальній та солідарній економіці посилює вимогу до якості управлінських рішень, зокрема до прозорості фінансування, недискримінаційного доступу до ринків і забезпечення належних умов праці [2]. Водночас загальний контекст функціонування підприємницького сектору в Україні визначається високою часткою мікро, малих і середніх підприємств у структурі суб'єктів господарювання та зайнятості, що створює потенціал для масштабування соціального підприємництва через вже наявні ринкові та інституційні канали [3].

У публічному управлінні стимулювання соціального підприємництва доцільно розуміти як формування сприятливого середовища, у якому соціальна місія суб'єктів господарювання перетворюється на відтворюваний результат, а не на поодинокі ініціативи. Це передбачає одночасну роботу з регуляторними бар'єрами, інструментами фінансування, попитом на соціально орієнтовані товари та послуги, а також із системами вимірювання впливу, без яких неможливо зіставляти ефективність різних моделей підтримки [1]. Важливою методологічною засадою є визнання багатосуб'єктності соціального підприємництва, коли результат досягається у взаємодії держави, бізнесу, громадянського суспільства та донорських інституцій, а публічна влада виконує роль архітектора правил і гаранта процедурної справедливості [2].

Одним із базових напрямів інновацій у публічному управлінні виступає цифровізація послуг і процедур, що знижує загальні витрати на створення та ведення діяльності, спрощує доступ до інформації й зменшує можливості для дискреційних практик. Нормативне закріплення функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг створює інституційну рамку для масш-

табування електронних сервісів, включно з інформуванням, поданням звернень, отриманням адміністративних послуг і моніторингом якості сервісів [4]. Для соціальних підприємців це означає прискорення життєвого циклу проєктів від реєстрації до участі у програмах підтримки, а для органів влади це дає можливість акумулювати дані про запити, типові проблеми та результативність інтервенцій, що є передумовою доказового управління. Цифрові рішення також підсилюють горизонтальну координацію між рівнями влади, що критично важливо в умовах децентралізації, коли значна частина соціальних викликів концентрується на рівні територіальних громад.

У сфері соціального підприємництва важливим є також інституційний зв'язок із наданням соціальних послуг, оскільки саме тут соціальні підприємства можуть виступати професійними виконавцями, які поєднують підприємницькі інструменти з орієнтацією на потреби отримувачів. Законодавство про соціальні послуги визначає організаційні та правові засади їх надання, закладає рамку для залучення недержавних надавачів та передбачає підхід, у якому послуга є відповіддю на складні життєві обставини та потребує стандартизованої оцінки і планування [5]. На рівні громад інноваційні рішення можуть реалізовуватися через розвиток контракування соціальних послуг, упровадження цифрових реєстрів отримувачів, стандартизацію показників якості та посилення механізмів зворотного зв'язку. У такій логіці соціальне підприємництво стає не паралельною активністю, а частиною системи соціальної підтримки, де публічна влада задає правила доступу, визначає результат і забезпечує нагляд за дотриманням стандартів. Фінансовий вимір стимулювання соціального підприємництва потребує поєднання бюджетних, донорських і приватних ресурсів, оскільки соціальні підприємства часто працюють у сферах з обмеженою платоспроможною потребою, а отже потребують інструментів поділу ризику та довшого інвестиційного горизонту. Міжнародні підходи до соціального інвестування вказують на доцільність використання інструментів, що поєднують фінансову віддачу з вимірюваним соціальним результатом, а також підкреслюють важливість стандартів вимірювання впливу та прозорості звітності [6]. Для публічного управління в Україні інноваційність полягає у формуванні портфеля рішень, де грантові програми використовуються для запуску або адаптації моделей, кредитні та гарантійні інструменти підтримують масштабування, а результативні контракти та інструменти оплати за досягнутий ефект створюють дисципліну досягнення вимірюваних результатів. Такі підходи узгоджуються з увагою до розвитку інфраструктури соціальних інновацій та компетентнісних центрів, що підсилюють спроможність суб'єктів соціальної економіки до інновацій та партнерств [1].

Окремий пласт інноваційних рішень пов'язаний з комунікацією, участю громадян і відкритістю даних. У середовищі, де довіра до інституцій є критичним ресурсом, публічне управління має не лише регулювати, а й забезпечувати зрозумілу логіку політики, доступність інформації про програми підтримки, прозорі критерії відбору та механізми оскарження. Це безпосередньо корелює з міжнародними підходами, які підкреслюють, що гідна праця у соціальній та солідарній економіці передбачає належне врядування, запобігання зловживанням та розвиток соціального діалогу [2]. На практиці це означає систематичне залучення стейкхолдерів до співпроєктування політик, апробацію рішень у форматі пілотів з чіткою методологією оцінювання, а також підготовку державних службовців до роботи з інструментами соціальних інновацій, закупівель та контракування результатів.

Узагальнюючи, інноваційні рішення в публічному управлінні для стимулювання соціального підприємництва в Україні доцільно розглядати їх як взаємопов'язаний набір інструментів, де цифровізація забезпечує швидкість і прозорість процедур, публічні закупівлі формують ринок, контракування соціальних послуг створює системний попит на результат, а впливове інвестування розширює фінансову базу для масштабування ефективних моделей. Комплексність є ключовою умовою. Адже фрагментарні програми без комплексного результату мають обмежений потенціал. Для органів державної влади та місцевого самоврядування це означає перехід до управління на основі даних і результатів, а також узгодження інструментів підтримки з європейськими підходами розвитку соціальної економіки і стандартами гідної праці.

Список використаних джерел

1. European Commission. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy: Communication from the Commission, COM(2021) 778 final. Brussels, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0778>.

2. International Labour Organization. Resolution concerning decent work and the social and solidarity economy : International Labour Conference, 110th Session. Geneva, 2022. URL: <https://www.ilo.org/resource/record-decisions/ilc/110/resolution-concerning-decent-work-and-social-and-solidarity-economy>.

3. United Nations Development Programme in Ukraine. Assessment of the Impact of the War on Micro, Small, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. Kyiv, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>.

4. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 04.12.2019 № 1137. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1137-2019-%D0%BF>.

5. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19>.

6. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19>.

7. OECD. Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/01/social-impact-investment-2019_g1g9d8ec/9789264311299-en.pdf.

УДК 353.2:332.1

Андрій ДЕХТЯРЕНКО,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii DEKHTIARENKO,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty public management and administration of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0005-7954-5576>

Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АМЕРИКАНСЬКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ УКРАЇНИ

AMERICAN MODEL OF MANAGEMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ADAPTATION TO UKRAINIAN CONDITIONS

The experience of the United States, which holds leading positions in the global innovation sphere due to the combination of various models and instruments of scientific and technological policy, is considered. It is noted that the American models of management of the development of intellectual potential fully implement a comprehensive approach. This approach provides for a wide range of tools: from direct funding of science and technology (through state agencies and grants) to indirect methods of supporting innovations (tax breaks, venture capital investments, programs for startups). This model is based on close interaction between the state, business and science (Triple Helix) and confirms that a wide network of investments and incentives is necessary for the sustainable development of regional economies. The introduction of technology transfer mechanisms (such as the American Bayh-Dole) and the creation of regional innovation hubs adapted to the Ukrainian context are noteworthy.

Keywords: intellectual potential, US experience, model, integrated approach, management, development, lessons for Ukraine.

Забезпечення розвитку кожної держави повинно супроводжуватися інноваційним процесом, в основі якого закладено інновації, дієві ринкові механізми, а також сучасні методи публічного управління. Ці складові повинні бути сформовані як на рівні кожної окремої території, так і держави загалом. Інтелектуальний потенціал, що формується на рівні територій, стає детермінантою їх подальшого розвитку, гарантією забезпечення конкурентних переваг бізнес-структур, створює фундамент для розвитку цілісних інноваційних систем держави [2].

Досвід США, які утримують провідні позиції у світовій інноваційній сфері завдяки поєднанню різних моделей та інструментів науково-технологічної політики, може бути корисний для України у повоєнний період відновлення економіки держави на засадничих принципах інноваційного розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу країни. У США спираються, як на традиційну модель національної інноваційної системи, так і на концепти відкритих інновацій і «трипільної спіралі» (держави, бізнесу та освіти) [1]. В американському підході до управління інтелектуальним потенціалом ключову роль відіграє державний сектор: державні програми забезпечують, як фінансування фундаментальних і прикладних досліджень через різні фонди, так і податкові та інші стимули для приватних інвесторів [1]. Функціонує активне державно-приватне партнерство, яке об'єднує ресурси і компетенції уряду, науки та промисловості для реалізації масштабних проєктів [3]. Також відзначається сприятливе середовище для венчурного капіталу та сильний захист інтелектуальної власності [1], що важливо для швидкої комерціалізації інновацій.

Фінансова підтримка науки і технологій у США надходить з різних джерел. Найбільшим інвестором виступає приватний сектор – промислові компанії та корпорації, які у 2022 році профі-

нансували близько 76% усіх витрат на дослідження і розробки в країні [4]. Важливо, що федеральні кошти спрямовуються переважно на фундаментальні дослідження та наукові інфраструктури: за даними за 2023 рік, урядовий фінансовий внесок у дослідження університетів сягнув майже 60 млрд доларів США. При цьому уряд США застосовує також непрямі стимули: діє федеральний податковий кредит на дослідження й розробки, який заохочує компанії збільшувати власні НДДКР [1]. Додатково працюють спеціальні програми підтримки малих технологічних стартапів – наприклад, програми дослідження інновацій для малого бізнесу (SBIR) та передачі технологій для малого бізнесу (STT), які щорічно виділяють близько 4 млрд дол. США на фінансування близько 4 тис. компаній [1]. Ці програми забезпечили понад 65 тис. нових робочих місць у наукоємних стартапах вже у 2021 році [1].

Приватні інвестори також відіграють надзвичайно велику роль. У США існує розвинена венчурна екосистема: лише у 2022 році вкладення венчурного капіталу до американських стартапів сягнули сотень мільярдів доларів. Завдяки цьому американські регіони мають потужний фінансовий резерв для інновацій, особливо у технологічних центрах на кшталт Кремнієвої долини чи Бостону. Щоб стимулювати цей сектор, США поєднують податкові стимулювання (R&D tax credit), доволі ліберальну регуляторну політику та сильний захист прав на інтелектуальну власність, що знижує ризики інвестування в нові ідеї [1].

Особлива увага в американській моделі приділяється університетам і науковим інститутам як центрам інновацій. Дія закону Bayh-Dole 1980 року, який надав університетам право власності на результати досліджень, профінансованих державою, зробила університети рушіями технологічних стартапів. За даними аналітиків, з 1996 до 2020 рр. американські вузи задекларували понад 554 тис. винаходів, отримали 141 тис. патентів і сприяли створенню близько 18 тис. стартапів, додавши близько 1,9 трлн дол. до національного виробництва [6]. В результаті університети стали драйверами локомотивами регіонального економічного зростання: приблизно дві третини стартапів у біотехнологіях залишались в межах 60 миль від місця заснування університету [6]. Для підтримки цього процесу у США існують технологічні трансфер-офіси при кожному університеті, а роль держави полягає в інвестиціях у базову науку та в створенні сприятливих умов для інкубації винаходів.

Також федеральні програми спрямовують ресурси до регіональних інноваційних екосистем. Зокрема, за Законом CHIPS та наукових інвестицій (2022 р.) було створено програми «Регіональні інноваційні двигуни» та Адміністрації економічного розвитку «Регіональні технологічні та інноваційні центри, що мають стимулювати довгострокове будівництво інноваційних кластерів у регіонах [5]. Наприклад, програма Tech Hubs (EDA) інвестує у регіони із потенціалом технологічного зростання, формуючи консорціуми з державно-приватних і академічних партнерів для розвитку місцевих технологічних кластерів [3]. Такі ініціативи демонструють, як уряд США поєднує прямі капіталовкладення в інфраструктуру з метою «розвитку інноваційних міст» та підтримкою стартапів, водночас використовуючи ефективні партнерства між університетами й промисловістю.

Узагальнюючи, досвід США свідчить про комплексність підходу до управління інтелектуальним потенціалом: від прямого фінансування науки і технологій (через державні агентства й гранти) до непрямих методів підтримки інновацій (податкові пільги, інвестиції венчурного капіталу, програми для стартапів) [1]. Ця модель базується на тісній взаємодії держави, бізнесу та науки (Triple Helix) і підтверджує, що для сталого розвитку регіональних економік необхідна широка мережа інвестицій і стимулів.

Для України ці уроки є надзвичайно актуальними: поєднання цільових державних інвестицій у науку з підтримкою приватних ініціатив і стартапів може суттєво розширити інтелектуальний потенціал регіонів. Окрема увага повинна бути приділена впровадженню механізмів трансферу технологій (на кшталт американського Bayh-Dole) та створенню регіональних інноваційних хабів, адаптованих до українського контексту. Такий підхід забезпечить як підвищення привабливості науково-дослідних проєктів, так і сприятиме створенню нових робочих місць у високотехнологічних секторах українських регіонів.

Список використаних джерел

1. Ліхота О. В. Теоретичні підходи до формування Інноваційної політики держави США. Економіка та суспільство (електронний журнал). 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-71>

2. Терещенко Т., Лалуєва Н. Адаптація зарубіжного досвіду в управлінні розвитком інтелектуального капіталу України. Наукові нотатки університету. Серія Механізми державного управління. № 2 (74) (2020). С. 151-162. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.74.13> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Regional Technology and Innovation Hubs (Tech Hubs). U.S. Economic Development Administration. URL: <https://www.eda.gov/funding/programs/regional-technology-and-innovation-hubs> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Research and Development: U.S. Trends and International Comparisons. URL: <https://nces.nsf.gov/pubs/nsb20246/trends-in-u-s-r-d-performance#:~:text=The%20business%20sector%20is%20the,and%20funds%20from%20foreign%20businesses> (дата звернення: 12.02.2026).
5. Revisiting the Connection Between Innovation, Education, and Regional Economic Growth. URL: <https://issues.org/innovation-stem-education-regional-growth-babbitt-wang/#:~:text=Efforts%20to%20capitalize%20on%20university,a%20far%20more%20complex%20form> (дата звернення: 12.02.2026).
6. The Bayh-Dole Act's Role in Stimulating University-Led Regional Economic Growth. URL: <https://itif.org/publications/2025/06/16/bayh-dole-acts-role-in-stimulating-university-led-regional-economic-growth/> (дата звернення: 12.02.2026).

Олег ДІДЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка

Oleh DIDENKO,

Candidate of Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration, Administration and Law, Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Deputy of the Poltava Regional Council

<https://orcid.org/0009-0006-8622-4938>

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАВДАННЯ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

PRACTICE OF IMPLEMENTING THE EUROPEAN GREEN DEAL IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS: TASKS, PROBLEMS AND PROSPECTS

The author analyzes the state, tasks, problems and prospects of the implementation of the European Green Deal in Ukraine. The discussion on assessing the impact of the implementation of the EDC on the economy and solving social problems is shown. It is noted that the goals of the EDC remain a brand that is difficult to implement in war conditions. The complexity of choosing ways to rebuild Ukraine is indicated, in particular, from the point of view of implementing the EDC requirements. In the author's opinion, the attitude to the European Green Deal is primarily a political task, which is associated with Ukraine's European prospects. The implementation of the EDC in Ukraine should take into account specific problems caused not only by the impact of the war, but also by the structure of the Ukrainian economy. It is advisable to agree with the views on the need for a new «Marshall Plan» for Ukraine, taking into account Ukrainian specifics and maximum use of scientific potential.

Keywords: European Green Deal, Ukraine, war conditions, tasks, problems, prospects.

Єдиний зелений курс ЄС спрямований на захист навколишнього середовища, життя і здоров'я людей, забезпечення ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки, що відповідає інтересам відновлення України. Європейська інтеграція в екологічній сфері залишається стратегічним пріоритетом для України, який відкриває шлях до членства в ЄС. Проте варто брати до уваги і наявні проблеми. Так, ще у вересні 2021 року на зустрічі з єврокомісаром з питань довкілля В. Сінкявічусом представники української природоохоронної групи вказували, що Україна не йде Європейським зеленим курсом та приводили конкретні приклади розходження між деклараціями та конкретними рішеннями і діями [1].

Посилення євроінтеграційних прагнень України у наступні роки та отримання статусу кандидата посилюють необхідність реалізації екологічних завдань. Увагу сконцентровано на питаннях адаптації законодавства до стандартів ЄС, зокрема, прийнято закон «Про основні засади державної кліматичної політики України», яким 2050 рік названо датою досягнення кліматичної нейтральності; схвалено також Стратегію з питань зміни клімату на період до 2035 року тощо. Ухвалено в першому читанні законопроект про відновлення системи моніторингу, звітності та верифікації викидів. Україна готується ратифікувати Кігалійську поправку до Монреальського протоколу (законопроект № 0303 від 27.02.2025), що передбачає поетапне скорочення споживання гідрофторвуглеців (ГФВ), які є потужними парниковими газами. Це є вимогою ЄС, що допоможе уникнути обмежень у торгівлі, стимулюватиме перехід на екологічні холодильні технології та зменшить викиди.

Водночас варто взяти до уваги й негативний вплив повномасштабної війни. Так, на думку аналітиків Ресурсно-аналітичного центру «Суспільство і довкілля»: «Умови воєнного часу докорінно змінили пріоритети держави, суспільства та бізнесу, висунувши на перший план питання безпеки, виживання та макрофінансової стабільності. У цьому контексті екологічна політика опинилася в особливо вразливому становищі: з одного боку, війна спричинила масштабні екологічні збитки, з іншого – можливості для системної екологічної відповіді істотно звузилися» [2].

Неодноразово політиками та вченими ставилося питання: «Чи під силу Україні європейські кліматичні зобов'язання? Чому потрібна особлива стратегія впровадження «зеленого» курсу?» та

робився висновок, що «Амбітні проєкти Європейського Союзу із виходу на нульовий рівень викидів вуглекислого газу до 2050 року виглядають дещо далекими від викликів, з якими стикається країна в умовах боротьби за виживання» [3]. Наголошувалося, що спроба прив'язати «зелений» курс, значною мірою розроблений і схвалений у Брюсселі, виключно до процесу вступу може мати зворотний ефект. Прикладом такої дискусії стало обговорення аналітичного документу «Європейський зелений курс: можливості та загрози для України».

Аналітиками відзначається також складність вибору шляху відбудови України. Зокрема, Т. Галушкіна відзначає, що презентоване ще у 2022 році (Лугано, Швейцарія) урядове бачення відбудови України не містить достатньої кількості ефективних елементів зеленого відновлення, а зелені цілі не визначені як ключові. На її думку, «необхідні розроблення та впровадження національної програми зі здійснення зеленої модернізації, що матиме на меті залучення інвесторів, впровадження інноваційного екологічного оснащення на виробництвах, технологічну розбудову екологічної інфраструктури й відновлення довкілля. Проривні технології та інноваційні рішення повинні стати наскрізним пріоритетом і вирішальним чинником для досягнення цілей Європейського зеленого курсу» [4].

Конкретні пропозиції щодо поєднання відбудови з ЄЗК вироблені українськими та зарубіжними вченими в рамках Проєкту Low Carbon Ukraine вже влітку 2022 року/ Вказувалося, що «відновлення має задовольнити дві вимоги: (1) потреба в екстреній допомозі та (2) потреба в побудові ефективної, сучасної бази активів та інфраструктури з нульовим або низьким рівнем викидів» [5]. Українські вчені наголошують також на необхідності Комплексу стратегічних напрямів державної політики зеленої трансформації економіки України та характеризують зелену трансформацію як не лише екологічну, а й соціально-економічну стратегію відновлення України [6].

Отже, відношення до Європейського зеленого курсу є в першу чергу політичним завданням, яке пов'язано з європейськими перспективами України. Реалізація ЄЗК в Україні має відбуватися з урахуванням конкретних проблем, викликаних не лише впливом війни, а й структурою української економіки. Доцільно погодитися з думками про необхідність нового «Плану Маршалла» для України, врахування української специфіки та максимального використання наукового потенціалу.

Список використаних джерел

1. Україні – реальний Європейський зелений курс. Українська природоохоронна група. 16.09.2021. URL: https://uncg.org.ua/ukraini-realnyj-ievropejskyj-zelenyj-kurs/?gad_source=1&gad_campaignid=BwE
2. Екологічна політика України: між війною та ЄС. Аналітична записка. Січень 2026. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» 2026. 10 с.
3. Цахманн Г. «Зелена» угода і війна. Чи під силу Україні європейські кліматичні зобов'язання Економічна правда. 9.08.2024. <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/09/717754/>
4. Галушкіна Т. Чи стане повоєнне відновлення України зеленим? ЕКСПЕДИЦІЯ XXI. 5.03.2025. URL: <https://expedicia.org/chi-stane-povoienne-vidnovlennya-ukrain/>
5. Реформи для підтримки зеленого відновлення України. Low Carbon Ukraine. Берлін/Київ. 2022. 21 с. URL: https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/PPR_03_2022_UA_Policy_reforms_supporting_UKR_green_reconstruction_UPDATED.pdf
6. Глущенко А., Зимогляд Б., Морозова С. Європейська політика розвитку зеленої економіки – орієнтир стратегії повоєнної відбудови України. *Economic space* . № 205. 2025. С. 311-316.

Віталій ДРАБАНІЧ,

аспірант КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти

Ганна КОВАЛЬ,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

Vitalii DRABANICH,

postgraduate student at Vinnytsia Academy of continuing education

<https://orcid.org/0009-0003-5478-9449>

Anna KOVAL,

doctor of science in public administration, professor, professor of the department of public management and administration at the State University of Economics and Technology

<https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА: ДОСВІД ЄС

DIGITALISATION OF MODERN SOCIETY: THE EU EXPERIENCE

The current stage of development of Ukrainian society is characterised by the active process of forming an electronic information space and integrating all major areas of social activity into it. One of the priority tasks at the current stage of state development is considered to be the introduction of digital technologies in the field of public administration, which is of particular importance today.

The experience of foreign countries shows that the introduction of electronic systems and digital resources into public administration is a multi-component and organisationally complex process that requires coordination of regulatory, technological and personnel decisions. It is important for Ukraine to comprehensively study the achievements of its European partners, in particular the practices of European Union countries, in order to prevent possible miscalculations and increase the effectiveness of digital transformations. In our opinion, informatisation, like any social process, combines significant development potential with certain risks that require timely analysis and appropriate managerial response.

Keywords: society, digitalisation, foreign experience, public administration, IT technologies.

Сучасний етап розвитку українського суспільства, незважаючи на повномасштабну війну на території нашої держави, характеризується активним процесом формування електронного інформаційного простору та інтеграцією до нього всіх основних галузей суспільної діяльності. Одним із пріоритетних завдань на сучасному етапі державного розвитку вважається запровадження цифрових технологій у сфері публічного управління, що набуває сьогодні особливого значення.

Основоположні нормативні акти українського законодавства щодо розвитку інформаційного суспільства в цілому відповідають основним принципам та стратегічним орієнтирам сучасного глобального інформаційного розвитку. Усі ці орієнтири закладені в Женевській Декларації принципів та Плані дій, а також у Туніському зобов'язанні, а також Програмі для інформаційного суспільства. Концептуально національна нормативно-правова база в цій галузі продовжує знаходитись в руслі передових світових трендів. У тому числі, вона цілком корелює з правом Європейського Союзу [1].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники у своїх наукових працях приділяють значну увагу процесам цифровізації сучасного суспільства та їх впливу на різні сфери суспільного розвитку. Так, О. Вершинська здійснила систематизацію наявних світових моделей формування інформаційного суспільства [2]. Романюк О. та Коваленко І. аналізують роль засобів масової інформації крізь призму взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства в інформаційному просторі [3]. Близнюк А. зосереджує увагу на специфіці становлення інформаційно-комунікаційного забезпечення в межах системної взаємодії держави і суспільства [4]. Боровік Л. узагальнює наукові підходи до трактування інформації як інноваційного чинника економічного розвитку підприємництва та соціуму в умовах глобалізаційних процесів [5].

Лазаренко С., спираючись на аналіз нормативно-правових та інституційних механізмів, визначає ключові засади й складові антикорупційної політики в Україні, підкреслюючи, що створення належних умов для поінформованості громадян є важливим інструментом протидії корупції. На його думку, органи державної влади повинні забезпечувати відкритість регуляторних актів, зокрема

шляхом їх оприлюднення у засобах масової інформації, якщо такі акти стосуються інтересів широких верств населення [6].

Характерними ознаками інформаційного суспільства є:

- визначення інформації і знань одними з основних факторів суспільного виробництва, формування ринку інформації і знань та системи їх захисту;
- наявність єдиного інформаційно-комунікаційного простору держави, інтегрованого у світовий інформаційний простір;
- пріоритетність розвитку і поширення інформаційних та телекомунікаційних технологій у різних сферах господарювання і життя;
- зростання рівня освіти, науково-технічного і культурного розвитку за рахунок розширення можливостей доступу і використання інформації на міжнародному, національному і регіональному рівнях;
- створення системи забезпечення прав громадян, установ, бізнесу і соціальних інститутів на вільний доступ і використання інформації [6].

Першою державою у світі, яка на законодавчому рівні врегулювала сферу електронних послуг, стала Фінляндія (2001 р.). Ухвалений закон визначив права, обов'язки та відповідальність органів публічної влади й користувачів електронних сервісів, а також встановив базові вимоги до електронної ідентифікації громадян.

Норвегія належить до країн із найвищим рівнем відкритості державного управління та всеохопною цифровізацією адміністративних процесів. Подібно до інших скандинавських держав, вона послідовно реалізує політику прозорості, підзвітності та демократичності влади. Громадяни мають можливість відстежувати діяльність уряду, отримувати публічні послуги онлайн і ефективно відстоювати свої права, що посилює їхній вплив на суспільно-політичні процеси.

Одним із глобальних лідерів у розвитку та впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій є Швеція, яка приділяє значну увагу вдосконаленню інформаційного сектору та його нормативного забезпечення. У країні функціонує відпрацьована інституційна модель регулювання цифрової сфери з чітким розмежуванням повноважень, сучасна законодавча база, що спирається на усталені демократичні традиції та найкращі практики ЄС, а також одна з найефективніших систем електронного урядування.

Для Німеччини характерним є інший підхід: у регулюванні ІКТ вона робить акцент на розвитку кооперації, державно-приватного партнерства, стандартизації та технологічній конвергенції, що забезпечує узгоджений розвиток цифрової інфраструктури.

У Польщі сформовано розгалужену централізовану систему державних інституцій, відповідальних за цифровізацію, із вагомим фінансовим забезпеченням та значною кількістю паралельних програм і проєктів. Водночас їх реалізація інколи відбувається без достатньо цілісної стратегії, що ускладнює визначення пріоритетів і послідовність упровадження цифрових перетворень.

Свій шлях до цифрової трансформації Естонія почала наприкінці 1990-х років. Вона стала одним із першопроходців у сфері електронної демократії та досягла високого рівня діджиталізації. Можна онлайн зареєструвати бізнес і відкрити компанію за 48 годин. Водночас необов'язково бути резидентом країни – зареєструвати можна навіть іноземну компанію з-за кордону. Онлайн в Естонії платять податки, отримують паспорти і навіть голосують на виборах. В Естонії доступ до мережі Інтернет визнано базовим правом людини на рівні конституції. За рівнем розвиненості інтернет-послуг це одна з найпрогресивніших країн не лише в Європі, а й у світі – понад 88% естонців залучені до активного користування інтернет-послугами [7].

Отже, досвід зарубіжних держав засвідчує, що впровадження електронних систем і цифрових ресурсів у практику публічного управління є багатокомпонентним і організаційно складним процесом, який потребує узгодженості нормативних, технологічних і кадрових рішень. Для України важливим є всебічне вивчення напрацювань європейських партнерів, зокрема практик країн Європейського Союзу, з метою запобігання можливим прорахунків та підвищення ефективності цифрових перетворень. На нашу думку, інформатизація, як і будь-який суспільний процес, поєднує значний потенціал розвитку з певними ризиками, які потребують своєчасного аналізу та належного управлінського реагування.

Список використаних джерел

1. Європейський досвід нормативно-проектного розвитку інформаційного суспільства: висновки для України. <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Gnatyuk-59546.pdf>.
2. Вершинська О. М. Існуючі моделі побудови інформаційного суспільства. URL: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/0/1f41ce7d-f933b2dfc32568c50027cde3?>
3. Романюк О., Коваленко І. Засоби масової інформації в контексті взаємодії держави та громадянського суспільства в інформаційній сфері. Вісник книжкової палати. 2021. № 7. С. 18-22.
4. Близнюк А. С. Формування інформаційно-комунікаційного забезпечення у системній взаємодії держави та суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 55-59
5. Боровік Л. В. Інформація як інноваційний фактор економічного розвитку та суспільства в умовах глобалізації. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 2. С. 186-192.
6. Драбаніч В. А. Впровадження ІТ-технологій в систему публічного управління: зарубіжний досвід URL:[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-925-936](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-925-936)
7. Saxena K. Re-engineering public administration in developing countries. Elsevier. Long Range Planning. 1996. Vol. 29, No. 5. p. 703–711.

УДК 336.1:351.72:339.92(477)

Оксана ДУЛІНА,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету
«Одеська політехніка»

Oksana DULINA,

PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and
Regional Studies of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration Odesa
Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>

ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ КОШТІВ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

STATE FINANCIAL CONTROL OVER THE USE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ASSISTANCE FUNDS IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S RECONSTRUCTION

The paper examines the issue of state financial control over the use of international financial assistance in the context of Ukraine's post-war recovery. It analyzes materials from the Accounting Chamber of Ukraine, the State Audit Service of Ukraine, and the National Agency on Corruption Prevention, which indicate the presence of systemic managerial shortcomings, including delays in the utilization of resources, data fragmentation, weak coordination, and insufficient effectiveness of internal control. The necessity of transforming control into a risk-oriented model integrated with anti-corruption policy and international standards is substantiated. The study proposes digitalization of monitoring processes, harmonization of internal and external audit approaches, and enhanced public accountability as prerequisites for maintaining donor trust and ensuring sustainable national recovery.

Keywords: state financial control, public accountability, post-war recovery, risk-oriented audit, sustainable development.

Післявоєнний етап розвитку України характеризується залученням масштабних обсягів міжнародної фінансової допомоги, що надається у формах грантового фінансування, кредитних ресурсів, прямої бюджетної підтримки та програм міжнародної технічної співпраці.

Аналіз аудитів Рахункової палати свідчить, що в межах реалізації міжнародних кредитних програм, зокрема Надзвичайної кредитної програми відновлення інфраструктури, мали місце випадки несвоєчасного освоєння залучених ресурсів, що призвело до сплати відсотків за невикористані кошти (загалом 9,9 млн євро у 2019–2024 роках), а також виявлялися недоліки в управлінні проектами, якості планування та внутрішнього контролю на рівні виконавців [1]. У звітах за проектами INSPIRE, що фінансувалися МБПР, аудитори також звертали увагу на ризики достовірності фінансової звітності, потребу посилення процедур внутрішнього контролю та управління даними, що є критично важливими для забезпечення довіри донорів до системи управління публічними фінансами [2].

Інформація Державної аудиторської служби України підтверджує масштабність ризиків: у 2024 році проведено 310 заходів державного фінансового контролю щодо використання коштів у межах інструменту Ukraine Facility, що свідчить про підвищену інтенсивність контрольних заходів контролю у цій сфері та потребу в системному нагляді за ефективністю і законністю використання міжнародних ресурсів [3]. У межах стратегічного аналізу ризиків у сфері безпеки та оборони НАЗК спільно з міжнародними партнерами, зокрема CIDS при Міністерстві оборони Норвегії та NATO Representation to Ukraine, у 2025 році здійснило дослідження процесів закупівлі озброєння, які фінансуються за рахунок міжнародної допомоги. За результатами дослідження ідентифіковано 19 конкретних корупційних ризиків у закупівлях безпілотних літальних апаратів та засобів радіоелектронної боротьби для Збройних Сил України [4], що створює ризики економічної неефективності та підриву довіри міжнародних партнерів.

Виявлені недоліки дають підстави стверджувати, що ключові ризики пов'язані переважно не з протиправністю, а через управлінську неузгодженість, слабку проектну підготовку та недоскона-

лість механізмів моніторингу результативності. З огляду на те, що державний зовнішній фінансовий контроль здійснюється у формах фінансового аудиту, аудиту ефективності та аудиту відповідності, його зміст виходить за межі перевірки законності витрачання коштів і передбачає комплексну оцінку результативності та економності управління публічними ресурсами. Саме тому усунення виявлених системних недоліків є принципово важливим, бо без корекції управлінських недоліків навіть формально законне використання коштів може залишатися неефективним. У контексті міжнародної фінансової допомоги це має особливе значення, оскільки донори оцінюють не лише відсутність порушень, а й спроможність держави забезпечувати результативне, стратегічно орієнтоване управління ресурсами. Відповідно, виправлення зазначених недоліків у частині запобігання нецільовому використанню коштів, мінімізації корупційних ризиків, забезпечення відповідності витрат міжнародним стандартам є необхідною умовою зміцнення інституційної спроможності, підвищення довіри партнерів і забезпечення сталого відновлення держави.

Особливої актуальності це набуває в умовах потенційної зміни геополітичних пріоритетів ключових донорів, зокрема США, що посилює навантаження на європейські та інші міжнародні інституції. У такій ситуації будь-які прояви неефективності, непрозорості чи слабкості внутрішніх контролів створюють системний ризик: вони підривають не лише поточне фінансування, а й перспективу довгострокових зобов'язань партнерів.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі пріоритетні рекомендації щодо модернізації державного фінансового контролю за використанням міжнародної фінансової допомоги:

- запровадити єдину цифрову систему обліку та моніторингу міжнародної допомоги;
- інституціоналізувати ризик-орієнтований підхід у секторах підвищеної чутливості, зокрема у будівництві фортифікаційних споруд і об'єктів критичної інфраструктури, відповідно до пріоритетів Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки;
- стандартизувати та поглибити публічну звітність результатів внутрішнього контролю ДАСУ, забезпечивши відображення не лише виявлених порушень, а й стану виконання рекомендацій та досягнутих управлінських змін;
- уніфікувати методологічні підходи внутрішнього і зовнішнього контролю, з метою усунення дублювання та підвищення стратегічної результативності контрольних заходів.

Імплементація запропонованих рекомендацій забезпечить трансформацію державного фінансового контролю за використанням міжнародної фінансової допомоги у ризик-орієнтований механізм, інтегрований у національну антикорупційну політику та міжнародні стандарти моніторингу. Такий підхід є об'єктивно необхідною умовою збереження довіри донорів, підтримання стабільності міжнародної фінансової підтримки та гарантування результативного й сталого відновлення України.

Список використаних джерел

1. Звіт про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему «Надзвичайна кредитна програма: шлях до відновлення соціальної та критичної інфраструктури територіальних громад»: рішення Рахункової палати від 27.05.2025 № 27-3. Київ, 2025. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/27-3_2025/Zvit_27-3_2025.pdf
2. Звіт про результати фінансового аудиту фінансової звітності спеціального призначення за проектом «Інвестиції у соціальний захист задля підвищення охоплення, стійкості та ефективності (INSPIRE)», що підтримується позикою Міжнародного банку реконструкції та розвитку: рішення Рахункової палати від 27.05.2025 № 13-1. Київ, 2025. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/13-1_2025/Zvit_13-1_2025.pdf
3. Держаудитслужба завершує контроль за використанням 39 млрд грн в межах європейської допомоги Ukraine Facility. Державна аудиторська служба України. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5355>
4. Результати діяльності НАЗК за 2025 рік: розбудова доброчесності у сфері оборони та безпеки. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi/rezultaty-roboty-nazk-za-2025-rik-rozbudova-dobrochesnosti-v-organah-mistsevogo-samovryaduvannya/>

Анатолій ДЯЧЕНКО,

студент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anatolii DYACHENKO,

Student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ВОДНОГО ТА РІЧКОВОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS IN THE FIELD OF WATER AND RIVER MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND EUROPEAN INTEGRATION

The article analyzes the development of professional competencies of civil servants in the field of water and river management in the context of European integration and digital transformation. The research highlights the necessity of integrating analytical, digital, communicative, and strategic skills to ensure sustainable water management, ecosystem protection, and public accountability. The study emphasizes the importance of digital tools, geographic information systems, and open data platforms for monitoring, planning, and decision-making processes. Implementation of European standards in water governance strengthens transparency, efficiency, and public trust in state institutions. The integration of citizens into water monitoring processes enhances sustainable management and aligns national practices with EU directives.

Keywords: *civil servants, water management, professional competencies, digital transformation, European standards.*

В умовах сучасних викликів у сфері водного та річкового господарства державні службовці виконують критично важливу роль у забезпеченні управління водними ресурсами, охорони водних екосистем та контролю за якістю води. Професійні компетентності працівників органів управління водними ресурсами в Україні потребують постійного розвитку, особливо з урахуванням євроінтеграційних вимог та стандартів ЄС, які акцентують увагу на сталому водокористуванні, прозорості управлінських рішень та цифровізації процесів [1], [2].

Основні напрямки розвитку компетентностей державних службовців у цій сфері включають аналітичні, цифрові, комунікативні та стратегічні навички. Аналітична складова передбачає здатність оцінювати стан річкових систем, прогнозувати ризики пов'язані з повеннями, посухами або забрудненням водних об'єктів, а також планувати ефективне використання водних ресурсів на основі сучасних даних [3], [4]. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем та баз даних дозволяє інтегрувати інформацію з різних джерел, включаючи дані гідрометеорологічних служб, моніторинг промислових та сільськогосподарських стоків, а також інформацію від громадськості щодо стану водних ресурсів [4], [5].

Цифрові компетентності у сфері водного та річкового господарства передбачають володіння сучасними інформаційними системами, аналітичними платформами, інструментами дистанційного моніторингу та електронного документообігу. Це дозволяє державним службовцям оперативно оцінювати стан водних об'єктів, здійснювати контроль за дотриманням екологічних норм, планувати водокористування та брати участь у цифрових проектах, що реалізуються за підтримки міжнародних партнерів та фінансуються через європейські гранти [6], [7].

Комунікативні компетентності є важливим компонентом професійного розвитку. Вони включають ефективну взаємодію з громадянами, підприємствами, органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями. В умовах цифровізації комунікаційні навички передбачають здатність до модерації онлайн-обговорень, організації громадських консультацій щодо використання водних ресурсів та відкритого інформування про стан річкових екосистем [2; 6; 8]. Залучення громадськості до моніторингу водних об'єктів через цифрові платформи підвищує прозорість діяльності органів

управління, дозволяє швидко реагувати на екологічні проблеми та сприяє формуванню культури відповідального водокористування [5], [8].

Стратегічне мислення та управління ризиками є невід'ємною складовою компетентностей державних службовців у сфері водного господарства. Інтеграція даних з цифрових платформ, гідрометеорологічних систем та екологічних моніторингових мереж дозволяє прогнозувати потенційні загрози для річкових систем, оцінювати ризики повеней, забруднення та висихання водних об'єктів, а також формувати стратегії їх запобігання [3; 7; 9]. Стратегічне планування забезпечує ефективний розподіл ресурсів, сприяє стабільності водокористування та підвищує ефективність управлінських рішень на місцевому та регіональному рівнях [4; 9].

Особливу увагу у процесі професійного розвитку слід приділяти інтеграції стандартів ЄС щодо сталого управління водними ресурсами. Це включає дотримання Директиви ЄС щодо води, інтеграцію принципів «управління на основі басейнів річок», планування заходів з відновлення водних екосистем та забезпечення прозорості управлінських процесів [1; 2]. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє контролювати виконання цих стандартів, забезпечувати звітність та підзвітність перед громадськістю та міжнародними організаціями, що підтримують водні ініціативи [6; 10].

Цифровізація також сприяє підвищенню ефективності обміну інформацією між державними органами, дослідницькими установами та громадськими організаціями. Використання відкритих даних, платформ для моніторингу водних ресурсів та інтерактивних карт дозволяє державним службовцям швидко реагувати на надзвичайні ситуації, здійснювати комплексну оцінку стану річкових систем та оптимізувати управлінські процеси [4; 5; 7]. Це значно підвищує рівень адаптивності управлінських рішень та забезпечує можливість інтегрувати громадськість у процеси контролю та планування [2; 6; 9].

У підсумку, комплексний розвиток професійних компетентностей державних службовців у сфері водного та річкового господарства через цифрові платформи, аналітичні інструменти та інтеграцію європейських стандартів забезпечує підвищення аналітичних, цифрових, комунікативних та стратегічних навичок. Це сприяє ефективному управлінню водними ресурсами, збереженню річкових екосистем, прозорості процесів управління та формуванню довіри населення до органів влади. Реалізація цих підходів дозволяє державним службовцям адаптуватися до сучасних викликів цифрової трансформації та євроінтеграції, інтегрувати стандарти ЄС у щоденну практику та забезпечувати сталий розвиток водних ресурсів у країні [1–10].

Список використаних джерел

1. Європейський Союз. Директива 2000/60/ЄС Європейського парламенту і Ради «Про водну політику» від 23 жовтня 2000 року. Brussels: European Union, 2020. 45 p.
2. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Національна стратегія управління водними ресурсами України на 2020–2030 роки. Київ: МЗДНР, 2021. 68 с.
3. OECD. Water Governance in Ukraine: Improving Efficiency, Transparency and Citizen Participation. Paris: OECD Publishing, 2021. 112 p.
4. UNECE. Environmental Performance Reviews: Ukraine 2020. Geneva: United Nations, 2020. 95 p.
5. World Bank. Integrated River Basin Management in Ukraine: Digital Tools and Public Participation. Washington: World Bank, 2021. 78 p.
6. European Environment Agency. Water Resources in Europe: Challenges and Opportunities. Copenhagen: EEA, 2022. 102 p.
7. Transparency International Ukraine. Open Data and Water Sector Governance: Ukraine Case Study. Київ: TI Ukraine, 2020. 54 с.
8. FAO. Digital Water Management for Sustainable Development. Rome: FAO, 2021. 87 p.
9. European Commission. Guidelines on the Implementation of EU Water Framework Directive. Brussels: EC, 2020. 60 p.
10. United Nations Development Programme. Strengthening Governance in Water and River Management in Ukraine. Kyiv: UNDP Ukraine, 2022. 73 p.

УДК 351:339.7:336.7(477)

Світлана ДЯЧЕНКО,

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

<https://orcid.org/0000-0002-5905-4607>

Ольга СОКОЛОВА,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0002-7061-3692>

Svitlana DIACHENKO,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-5905-4607>

Olga SOKOLOVA,

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics of Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-7061-3692>

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS REGARDING UKRAINE'S COOPERATION WITH INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF MILITARY AGGRESSION

The theses examine the development of public administration mechanisms for Ukraine's cooperation with international financial institutions in the context of full-scale military aggression by the Russian Federation. It is substantiated that interaction with institutions such as the International Monetary Fund, the World Bank, etc. has acquired a systemic character and has transformed from an instrument of anti-crisis financial assistance into a comprehensive mechanism of institutional modernization. The significance of the «Ukraine Facility» instrument as the basis for the implementation of the EU's financial support program for Ukraine for 2024-2027 is emphasized. The use of the Rapid Financing Instrument, Extended Fund Facility, and Policy-based lending instruments in different phases of the military conflict as factors of macrofinancial stabilization and the implementation of structural and institutional reforms is analyzed. It is determined that in the context of military challenges, international financial cooperation acts as a catalyst for de-shadowing the economy, increasing the transparency of public finance management, and adapting the institutional architecture to EU standards. The need for further improvement of coordination, regulatory and strategic mechanisms of public administration is emphasized to ensure effective integration of external financial support into the processes of recovery and post-war economic development of Ukraine.

Keywords: *international financial institutions, mechanisms of public administration, instruments of financial support, structural reforms, public finances, recovery, economic sustainability of Ukraine.*

Сучасний етап розвитку системи публічного управління України характеризується масштабною трансформацією інституційних механізмів державного регулювання, що зумовлено безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною військовою агресією РФ проти незалежної української держави.

Воєнні дії суттєво дестабілізували економіку України, призвели до значних людських втрат, масштабних руйнувань виробничої, енергетичної і соціальної інфраструктури, зростання фіскального навантаження та посилення макрофінансових ризиків. За таких умов забезпечення інституційної економічної стійкості держави стало можливим значною мірою завдяки активній співпраці України з міжнародними фінансовими інституціями.

Міжнародні фінансові інституції (МФІ) посідають ключове місце у забезпеченні інституційної, економічної та фінансової стійкості держав у кризових умовах, зокрема в період активних військових дій та на етапі післявоєнного відновлення. У сучасній науковій парадигмі вони розглядаються як невід'ємні елементи глобальної системи багаторівневого врядування, що здійснюють вплив не лише на процеси фінансової стабілізації, але й на трансформацію інституційної архітектури публічного управління.

Український досвід переконливо демонструє еволюцію ролі МФІ: від традиційних донорських організацій, орієнтованих на надання фінансової допомоги, до стратегічних партнерів у реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення економічної та соціальної стабільності в умовах військової агресії та післявоєнного відновлення. Така трансформація свідчить про зростання значення МФІ як системних чинників розвитку механізмів публічного управління та інтеграції України у глобальний економічний простір (таблиця 1.).

Таблиця 1. Інструменти та функцій МФІ на різних етапах кризового розвитку

Фаза військового конфлікту	Роль МФІ	Інструменти
Активна фаза військових дій	Стабілізатор	Rapid Financing Instrument (RFI), гранти, emergency financing
Замороження по лінії бойового зіткнення	Середньострокові реформи	Extended Fund Facility (EFF), програми відновлення
Фаза після військового конфлікту	Структурні та інституційні реформи	Policy-based lending, впровадження ESG стандартів

Джерело: складено авторами за [1]

З 2022 року уряд України отримав значні обсяги фінансової допомоги від МФІ, спрямовані на забезпечення базової стійкості всіх інституцій та критичних систем; відновлення інфраструктури й фінансування соціальних послуг; структурну трансформацію під стандарти ЄС. Інтервенції МФІ були багатоформатними, а основним інструментом Rapid Financing Instrument (RFI). Це інструмент екстреного фінансування Міжнародного валютного фонду (далі – МВФ), який забезпечує швидку фінансову допомогу країнам-членам, що стикаються з нагальною потребою у фінансуванні платіжного балансу.

У березні 2022 р. МВФ надав Україні екстрене фінансування в розмірі 1,4 млрд дол, щоб допомогти задовольнити термінові потреби у видатках і пом'якшити наслідки війни. Максимальний обсяг RFI обмежений 50% квоти країни в МВФ на рік, тобто це був максимальний обсяг для України. У вересні 2022 році МВФ розширив можливості RFI, створивши спеціальне «food shock window», що дозволило Україні отримати близько 1,3 млрд дол США екстреної допомоги для покриття дефіциту платіжного балансу, спричиненого російською військовою агресією та глобальною продовольчою кризою [2].

Extended Fund Facility (EFF) – це одна з ключових програм МВФ, яка надає фінансову підтримку країнам для середньострокових реформ, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності та прозорість публічного управління. Зазвичай програми розраховані на 3-4 роки, що дозволяє поступово впроваджувати реформи.

У лютому 2026 року МВФ затвердив нову чотирирічну програму EFF для України обсягом близько 8,1 млрд доларів США. Вона передбачає 10 траншів, з яких перший у розмірі 1,5 млрд доларів був виділений одразу після ухвалення програми. Нова програма розрахована на 2026-2029 роки та враховує оновлені макроекономічні й безпекові умови, в яких перебуває держава. Попередня програма співпраці з МВФ, затверджена у 2023 році, базувалася на сценарії завершення активної фази повномасштабної війни та переходу до масштабного відновлення. Нова програма EFF має на меті посилення економіки та фінансової системи, водночас сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів від донорів. Вона спрямована на продовження досягнень програми 2023 року, з одночасним спрямуванням зусиль на детінізацію та мобілізацію внутрішніх бюджетних надходжень Україна зобов'язується реалізувати структурні реформи для забезпечення ефективного повоєнного відновлення та просування до членства в ЄС [3]. Все це вимагає розвитку й адаптації механізмів публічного управління щодо співпраці з МФІ відповідно до нових геополітичних і макрофінансових реалій.

Policy-based lending (PBL) – це інструмент фінансової підтримки, яку застосовують міжнародні фінансові інституції (зокрема Світовий банк) для сприяння проведенню структурних реформ та політичних змін у країнах-партнерах. Для України PBL є важливим інструментом співпраці зі Світовим банком та іншими МФІ. Такі програми дозволяють не лише отримати фінансову підтримку для

покриття дефіциту бюджету, але й стимулюють проведення системних реформ у сферах управління публічними фінансами, енергетики, соціальної політики та інституційної модернізації. Отже, PBL виступає не просто механізмом фінансування, а каталізатором глибинних змін у системі публічного управління та економічної політики держави.

В межах PBL у співпраці зі Світовим банком в Україні реалізуються програми RISE (Resilient, Inclusive and Sustainable Enterprise Program) на 2024-2027 роки із загальним обсягом фінансування понад 1 млрд дол (початково виділено 593 млн дол. Ця програма розроблена для стимулювання відновлення приватного сектору, зосереджуючись на малих і середніх підприємствах, «зеленій» конкурентоспроможності, цифрових послугах та розширенні експорту [4].

У березні 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив План для Ukraine Facility, який стане основою для реалізації програми фінансової підтримки України від ЄС протягом 2024-2027 років. «Ukraine Facility» – це спеціальний інструмент, який дозволить ЄС протягом згаданого періоду надавати Україні передбачувану й гнучку підтримку на суму до 50 млрд євро. «Ukraine Facility» передбачає здійснення структурних реформ в державному секторі, проведення низки економічних реформ, спрямованих на розвиток бізнес-клімату та підприємництва, а також кроки для розвитку пріоритетних секторів, що можуть забезпечити швидке економічне зростання [5]. Інструмент «Ukraine Facility» підкреслює зобов'язання ЄС підтримувати Україну в умовах російської агресивної війни, що триває, а також на її шляху до членства в ЄС.

Отже, повномасштабна військова агресія рф стала каталізатором розвитку механізмів публічного управління України та формування нової моделі взаємодії держави з міжнародними фінансовими інституціями. В умовах військової агресії міжнародне фінансове співробітництво виходить за межі традиційної фінансової підтримки та набуває ознак комплексного інституційного механізму забезпечення державної стійкості. Така еволюція свідчить про посилення ролі міжнародних фінансових інституцій як стратегічних партнерів у процесі модернізації механізмів публічного управління, відновлення економіки та інтеграції України у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел

1. Гетманенко О. О. Роль міжнародних фінансових інституцій у формуванні економічної стійкості країн у стані війни: кейс України у порівняльному контексті. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-67>
2. МВФ може надати Україні додаткові \$1,3 мільярда. *Економічна правда*, 30 вересня 2022. URL: <https://epravda.com.ua/news/2022/09/30/692095/>
3. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/imf_executive_board_approves_81_billion_under_an_extended_fund_facility_arrangement_for_ukraine-5606
4. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства. URL: <https://me.gov.ua/download/e82e2738-ac0d-4bb4-b428-dee650b83589/file.pdf>
5. Уряд затвердив План для реалізації програми Ukraine Facility. 18 березня 2024. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility>

Каріна ЄРМОЛЬЄВА,

здобувачка наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право» кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Karina YERMOLYEVA,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in specify 081 «Law» of the Department of Public Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0009-6911-6742>

Науковий керівник: **Іванна МАЦЕЛЮХ**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРАВОВІ СТАНДАРТИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У СФЕРІ ПРОФІЛАКТИЧНИХ ЩЕПЛЕНЬ: ШЛЯХИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

LEGAL STANDARDS OF THE EUROPEAN UNION IN THE SPHERE OF PROPHYLACTIC VACCINATIONS: WAYS OF IMPLEMENTING THEIR RULES IN UKRAINE

*Analysis of Ukrainian legislation in the field of organization and implementation of preventive vaccinations in the context of European integration demonstrates the need for its harmonization with EU standards. Adaptation involves not only formal alignment of regulatory acts with the *acquis communautaire*, but also a profound transformation of the institutional structure, management procedures and law enforcement practice. The main challenges are the fragmentation of legislation, insufficient development of the eHealth digital infrastructure, the absence of a mechanism for compensation for damage and the inconsistency of practice with European standards. Effective implementation requires a comprehensive modernization of the public health system, ensuring cyber protection, increasing the competences of medical personnel and protecting medical data.*

Keywords: adaptation of legislation, preventive vaccinations, vaccination to European standards.

Інтеграція України до Європейського Союзу (далі – ЄС) охоплює не лише політичне та економічне зближення, а й гармонізацію національного законодавства з правовими стандартами ЄС, зокрема у сфері охорони громадського здоров'я. Однією з ключових галузей, що потребує комплексної адаптації, є правове регулювання організації та проведення профілактичних щеплень. Адаптація законодавства у сфері імунізацій до європейських вимог є багатовимірним завданням, що потребує системного підходу, зокрема шляхом узгодження нормативних актів, інтеграції європейських принципів, інституційних моделей і процедур, врахування практики Європейського суду з прав людини, підвищення правової поінформованості медичних працівників і громадян, а також запровадження ефективного механізму компенсації шкоди.

Процес адаптації законодавства включає реалізацію Угоди про партнерство та співробітництво, укладення секторальних угод, приведення національного законодавства у відповідність до стандартів ЄС та створення процедурних механізмів оцінки законопроектів щодо відповідності праву Європейського Союзу. Адаптація передбачає не лише правотворчу діяльність, а й інституційну трансформацію, узгодження функцій органів влади з європейськими принципами та формування правової культури, заснованої на верховенстві права, правах людини та демократичному врядуванні [1, с. 246].

У межах реалізації Угоди про асоціацію [2], що набула чинності 1 вересня 2017 року, Україна зобов'язалася адаптувати законодавство до європейських стандартів у сфері охорони здоров'я. Стаття 426 Угоди про асоціацію визначає мету співпраці – забезпечення високого рівня безпеки охорони здоров'я, а стаття 427 деталізує сфери співробітництва, включно з удосконаленням первинної медичної допомоги, підготовкою кадрів, боротьбою з інфекційними і неінфекційними захворюваннями та імплементацією Рамкової конвенції ВООЗ щодо контролю тютюну.

Міністерство охорони здоров'я України визначило два ключові пріоритети: імплементацію Угоди про асоціацію та завершення самостійного скринінгу законодавства щодо відповідності стандартам ЄС [3]. У межах імплементації було ухвалено Закон «Про систему громадського здоров'я» та нову редакцію Закону «Про лікарські засоби», а отримання статусу кандидата в члени ЄС надало доступ до програм Єврокомісії, зокрема EU4Health. О. Россильна підкреслює, що високий рівень захисту персональних даних у медицині є необхідною умовою функціонування системи eHealth [4, с. 68]. Цифровізація охорони здоров'я повинна відповідати політикам ЄС «Health in All Policies» [5] та «One Health» [6], передбачати міжгалузеву взаємодію, кіберзахист, цифрову ідентифікацію, криптографію та моніторинг загроз, ЄС також заохочує створення мереж національних органів eHealth для обміну інформацією [7]. М.Ю. Головатенко наголошує, що національна політика щодо вакцинації повинна базуватися на наукових доказах, бути пропорційною ризикам та поважати право на приватне життя, приділяючи увагу особам із медичними протипоказаннями та запобігаючи дискримінації. Серед наявних проблем вчений виділяє такі як: низький рівень інформаційного забезпечення, недостатнє фінансування, технічна застарілість інфраструктури та дефіцит кадрів [8, с. 52].

Узагальнюючи наведене вище, необхідно зазначити, що проведений аналіз відповідності чинного законодавства України у сфері організації та проведення профілактичних щеплень стандартам Європейського Союзу свідчить, що гармонізація національних правових норм у цій сфері є складовою ширшого процесу європейської інтеграції та представляє собою системне завдання, спрямоване на забезпечення відповідності стандартам ЄС у сфері охорони громадського здоров'я. Серед ключових умов ефективної імплементації європейських правових норм варто виділити розвиток цифрової інфраструктури eHealth, забезпечення кіберзахисту та модернізацію управлінських моделей. Особливого значення набуває високий рівень захисту медичних даних відповідно до вимог Європейського простору даних охорони здоров'я (EHDS).

Список використаних джерел

1. Чорномаз О. Б. Проблеми адаптації законодавства України до законодавства ЄС. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2016. № 3. С. 245-248. URL: <http://science2016.lp.edu.ua/uk/visn-nac-univ-lviv-politeh-ser-urid-nauki-2016/problemu-adaptatsiyi-zakonodavstva-ukrayiny-do> (дата звернення: 09.02.2026).
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 червня 2014 року, ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 09.02.2026).
3. Устінов О. В. Євроінтеграційна політика у сфері охорони здоров'я. *Український медичний часопис*. 2023. URL: <https://umj.com.ua/uk/novyna-243659-yevrointegratsijna-politika-u-sferi-ohoroni-zdorov-ya> (дата звернення: 09.02.2026).
4. Россильна О. Адаптація законодавства України у сфері електронних даних про здоров'я до права Європейського Союзу. *Право України*. 2024. № 9. С. 64-73.
5. Health in All Policies. *World Health Organization*. URL: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/151788/9789241507981_eng.pdf (дата звернення: 09.02.2026).
6. One Health. URL: <https://www.onehealth.com.ua/> (дата звернення: 09.02.2026).
7. Directive 2011/24/EU of the European Parliament and of the Council of 9 March 2011 on the application of patients' rights in cross-border healthcare. *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2011/24/oj> (дата звернення: 09.02.2026).
8. Головатенко М. Ю. Конституційні підходи до державної політики вакцинації від пандемії COVID-19: проблеми правового визначення та регулювання. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2022. № 5. С. 50-53.

Катерина ЖМУД,

здобувачка наукового ступеня доктора філософських наук за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування, кафедра державознавства, права та європейської інтеграції Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Kateryna ZHMUD,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in the specialty 281 «Public Management and Administration» at the Department of Public Administration, Law and European Integration of the Institute of Public Service and Management of Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0002-1855-7109>

Науковий керівник: **Катерина РОВИНСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Національного університету «Одеська політехніка»

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА КОМУНІКАТИВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

SOCIO-PSYCHOLOGICAL AND COMMUNICATIVE DETERMINANTS OF COMMUNITY INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION TRANSFORMATIONS

The article examines the human-centric approach to investment policy at the local level. Based on data from the Razumkov Centre and KSE, the author analyzes the dynamics of the investment climate from 2022 to 2025. It is proved that the primary condition for attracting capital is the availability of human resources, which requires the creation of high-quality social infrastructure and conditions for the return of citizens. The author emphasizes that trust in public authorities, formed through effective communications and the involvement of civil society in international technical assistance projects, is a key non-economic factor in investment attractiveness. Smart specialization of regions is considered an innovative management tool for 2026.

Keywords: investment attractiveness, human capital, public communications, community trust, post-war recovery.

Процес повоєнного відновлення України вимагає переосмислення класичних підходів до залучення інвестицій. Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики», стратегічне планування розвитку територій має базуватися на принципах згуртованості та стимулювання інвестиційної діяльності [1]. В умовах євроінтеграції конкуренція громад за капітал трансформується у конкуренцію за людський ресурс.

Аналіз динаміки інвестиційного клімату за даними Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) свідчить про суттєву трансформацію очікувань бізнесу. Якщо у 2022 році головним викликом була фізична безпека та релокація (індекс інвестпривабливості впав до історичного мінімуму – 2,17 з 5), то за підсумками 2025 року бізнес-спільнота виділяє дефіцит кадрів як ключовий бар'єр для зростання [7, 8].

За даними Київської школи економіки (KSE), станом на кінець 2025 року прямі збитки інфраструктури громад продовжують впливати на інвестиційні рішення, проте на перший план виходить «соціальна рентабельність» [9]. Інвестор не розглядає громаду без стратегії повернення населення. Дослідження Центру Разумкова показують, що понад 45% біженців пов'язують своє повернення не лише з безпекою, а й з наявністю сучасної соціальної інфраструктури (школи, медицина, сервіси) [11].

Таблиця 1. Порівняльна динаміка інвестиційних чинників (2022-2026 рр.)

Показник	2022 (Шок)	2025 (Стабілізація)	2026 (Перспектива)
Головний пріоритет	Релокація, виживання	Кадровий капітал	Смарт-спеціалізація
Роль громад	Гуманітарні хаби	Майданчики відновлення	Інвестиційні магніти
Рівень довіри до влади	75%(консолідація)	58%(запит на звітність)	Запит на співучасть (DREAM)

Особливого значення набуває розвиток соціальної інфраструктури як передумови інвестиційного циклу. Побудова «комфортної громади» стає стратегічним завданням публічної влади. Це корелюється з європейською практикою смарт-спеціалізації [12]. Наприклад, для громад центральної України (Кіровоградська, Вінницька області) логічним є фокус на агропромисловому кластері, де за даними KSE, потенціал доданої вартості зростає у 2026 році на 15% за умови впровадження технологій переробки. Натомість західні регіони мають фокусуватися на логістиці та залученні релокованого бізнесу через індустріальні парки [2].

Важливою інновацією є використання комунікації як інструменту капіталізації. Прозорість у реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги (МТД) через платформу DREAM є маркером доброчесності [10]. Довіра, сформована через відкритий діалог з громадянським суспільством, мінімізує корупційні ризики [6, с. 84].

Перспективний погляд на 2026 рік передбачає перехід до «моделі 4.0» у публічному управлінні громадами:

Цифровізація послуг для інвестора («Інвест-офіс у смартфоні»).

Програми муніципального стимулювання для повернення молодих фахівців.

Використання МТД як важеля для залучення приватного капіталу (blended finance).

Таким чином, інновації в публічному управлінні інвестиційним розвитком громад полягають у переході від суто економічних показників до людиноцентричної моделі. Пріоритетом 2026 року має стати відновлення людського капіталу через розбудову соціальної інфраструктури та інституційної довіри, що є фундаментом для сталого припливу інвестицій в умовах євроінтеграції [4].

Список використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
2. Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>.
3. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха та ін. К. : ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.
4. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2024 році: Аналітична доповідь. К. : НІСД, 2024. 450 с.
5. Розвиток спроможності територіальних громад: посібник / за ред. О. В. Берданової. К., 2023. 180 с.
6. Публічне управління в Україні: історія, досвід, майбутнє: зб. наук. пр. К. : ДІТМ, 2024. 240 с.
7. Дослідження інвестиційної привабливості України. *European Business Association (EBA)*. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analilyka/>
8. Оцінка бізнесом інвестиційного клімату: підсумки 2025. *EBA*. 2025.
9. Russia caused damages to Ukraine's infrastructure: report. *Kyiv School of Economics (KSE) Institute*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf
10. Державна цифрова екосистема управління відновленням DREAM. URL: <https://dream.gov.ua>.
11. Соціально-психологічний стан українського суспільства: звіти 2022-2025. *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-otsinka-problem-shcho-isnuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r>
12. Smart Specialisation Platform. European Commission. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu>.

Тамара ІВАНОВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Аліна КУЗЬМИЧ,

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tamara IVANOVA,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-2753-1587>

Alina KUZMYCH,

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Assistant Professor, Department of Regional Policy, Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-0848-5682>

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

ENERGY EFFICIENCY IN TERRITORIAL COMMUNITIES AS A STRATEGIC TOOL OF POST-WAR RECONSTRUCTION

In the context of post-war reconstruction, the key task for Ukrainian territorial communities is to form a comprehensive energy efficiency policy as a factor of sustainable development. Energy efficiency ensures economic stability, local security and social well-being of the population. Modernization of social infrastructure facilities, including schools and hospitals, thermal modernization of buildings and the introduction of energy-saving technologies contribute to significant savings in budget funds. An important role is played by state and international support, community energy plans, stimulation of renewable energy sources and innovative approaches to resource management. A comprehensive approach to energy efficiency forms the strategic autonomy of communities and their long-term viability.

Keywords: energy efficiency, territorial communities, sustainable development, renewable energy sources, socio-economic stability.

В умовах повоєнної відбудови ключовим пріоритетом для сталого розвитку українських територіальних громад є формування комплексної політики енергоефективності як елементу стратегічної трансформації соціально-економічних структур. Підвищення енергоефективності розглядається не лише як задача технічної оптимізації, а й як невід'ємний компонент локальної безпеки, економічної стабільності та соціального добробуту населення. Енергоефективність у даному контексті виступає фундаментальним чинником адаптації громад до нових реалій, що зумовлені повоєнними викликами, зокрема руйнуванням енергетичної інфраструктури, зростанням вартості енергоресурсів та необхідністю скорочення бюджетних витрат на утримання соціальних об'єктів.

Одним із ключових напрямів реалізації політики енергоефективності на локальному рівні є модернізація об'єктів соціальної інфраструктури. Енергозберігання в громадських будівлях, таких як школи, лікарні та дитячі садки, передбачає комплекс заходів із термомодернізації, утеплення фасадів, встановлення енергозберігаючих вікон та модернізації опалювальних систем. Така трансформація суттєво знижує споживання енергії й створює передумови для економії місцевих бюджетних коштів, що в умовах обмежених ресурсів є надзвичайно важливим для життєдіяльності громад [1]. Наприклад, численні громади подали заявки на участь у державній Програмі «Енергоефективність громадських будівель в Україні», що підтверджує готовність локальних спільнот брати активну участь у реалізації енергозберігаючих заходів і модернізації своєї інфраструктури [2].

Ефективне впровадження політики енергоефективності потребує не лише технічних рішень, а й координованого державного та міжнародного сприяння. Національні та міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський інвестиційний банк та проєкти підтримки світових банків, відіграють значну роль у забезпеченні ресурсів та експертної підтримки для реалізації заходів. Так, за підтримки ЄІБ здійснюються проєкти енергоефективної модернізації медичних і освітніх закладів у низці українських міст, що сприяє не лише зниженню енергетичних витрат, а й створенню екологічно сталого середовища [3]. Також у рамках Програми відновлення України вже відібрано значну кількість громад для фінансування робіт із відновлення критичної інфраструктури, включно з проєктами енергоефективності [4].

Важливою складовою забезпечення сталого впровадження енергоефективних заходів є розробка та застосування локальних енергетичних планів, які дозволяють систематизувати дані про споживання енергії, провести енергетичний аудит і планувати подальші кроки із врахуванням локальних особливостей. Такий підхід не лише підвищує ефективність енерговикористання, але й сприяє підвищенню рівня управлінської культури в громадах та залученню широкого кола стейкхолдерів до стратегічного планування. На рівні обласних адміністрацій вже реалізуються комплексні програми, що включають розвиток місцевих і регіональних енергетичних планів, підтримку впровадження енергоаудиту та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії [5].

Значну увагу також слід приділяти розвитку відновлюваних джерел енергії в громадах, оскільки це є важливою умовою зниження зовнішньої енергетичної залежності та підвищення енергетичної стійкості. Україна має значний потенціал для розгортання локальних сонячних фотоелектричних систем та інтеграції відновлюваної енергії у енергетичні системи громад, що дозволить зменшити навантаження на централізовані джерела та сприятиме екологічно безпечному розвитку. Такі інноваційні підходи розширюють можливості для створення нових бізнес-моделей на рівні громад та інтеграції приватних інвестицій у проєкти енергоефективності.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що енергоефективність у територіальних громадах виступає не лише окремою технічною задачею, а системним інструментом стратегічного розвитку, здатним впливати на економічну, соціальну та екологічну стабільність повоєнної відбудови. Локальні програми енергоефективності, підтримка держави та міжнародних партнерів, розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження ефективних систем енергоменеджменту створюють передумови для посилення автономії громад у прийнятті стратегічних рішень та сприяють їхній довгостроковій життєздатності.

Список використаних джерел

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Чому енергоефективність важлива для громад. <https://saee.gov.ua/news/chomu-enerhoefektyvnist-vazhlyva-dlia-hromad> (дата звернення: 18.02.2026).
2. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Енергоефективність. <https://saee.gov.ua/diialnist/enerhoefektyvnist/enerhoefektyvnist> (дата звернення: 18.02.2026).
3. Програма «Енергоефективність громадських будівель в Україні»: підсумки відбору на 4 тур конкурсу. <https://mindev.gov.ua/news/prohrama-enerhoefektyvnist-hromadskykh-budivel-v-ukraini-pidsumky-vidboru-na-4-tur-konkursu> (дата звернення: 18.02.2026).
4. Євроінтеграція, міжнародне співробітництво, туризм та енергоефективність у 2024: ключові результати та плани. Міністерство розвитку громад та територій України. <https://mtu.gov.ua/news/36321.html> (дата звернення: 18.02.2026).
5. Energy efficiency of buildings in Ukraine – International Partnerships. https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/energy-efficiency-buildings-ukraine_en (дата звернення: 18.02.2026).

Ірина КОРОСТАШОВА,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Iryna KOROSTASHOVA,

Doctor of Philosophy in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-4024-802X>

МИТНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ МИТНОЮ СПРАВОЮ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

CUSTOMS COMPETENCES AS A KEY ELEMENT OF CAPACITY DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN CUSTOMS SPHERE IN UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION PROCESS: ADAPTATION TO EUROPEAN STANDARDS

The article is devoted to issues of public administration in the customs sphere, in particular, it deals with the development of the potential of the State Customs Service in the process of Ukraine's integration into the European Union. The general requirements for professional competencies of civil servants under the national legislation of Ukraine were considered. International and European standards that establish general and special requirements for customs administration personnel, which are based on a competency-based approach, were researched. The state of adaptation of the requirements for professional (customs) competencies of employees of customs authorities of Ukraine in the European integration process to European standards was analyzed.

Keywords: public administration in the customs sphere; professional competencies of civil servants; customs competencies; capacity development; European integration.

В євроінтеграційному процесі України все гострішими стають питання ефективності публічного управління в усіх сферах діяльності держави. Проблема ж ефективності невід'ємно пов'язана з кадровими питаннями, зокрема професійними компетентностями державних службовців, що виконують функції держави, в тому числі тих які здійснюють митну справу.

Загальнотеоретичні питання професійних компетентностей, а також професійні компетентності публічних службовців присвячено праці: Н.Гончарук, Л. Корнута, Є. Кубасова, С. Кушнір, О. Луценко, Н. Панова, Г. Пасемко, О. Циганов, О. Шевчук та ін. Професійні компетентності митників (митні компетентності) стали предметом дослідження: А.Войцешука, А.Назарко, Д. Приймаченко та ін. науковців.

Згідно з п.5 ч.1 ст.2 Закону України «Про державну службу»: «професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [1]. За логікою вищевказаного Спеціального Закону, термін «компетентність» безпосередньо пов'язаний з термінами «професіоналізм» та «професійний розвиток» тощо.

Згідно з нормами Спеціального Закону: «Вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог» [1, ч.1 ст.20]. Загальні вимоги до професійної компетентності державних службовців передбачені ч.2 ст. 20 Спеціального Закону і відрізняються залежно від категорій посад державної служби. Зокрема, це можуть бути вимоги до: загального стажу роботи; досвіду роботи (на керівних посадах державної служби/ в органах місцевого самоврядування/ досвіду роботи у відповідній сфері); наявності вищої освіти відповідного ступеня; вільного володіння державною мовою, а для посад категорії А також володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.

Спеціальні ж вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби визначається уповноваженими суб'єктами різного рівня, що залежить від категорії посади на зайняття якої претендує кандидат. Зокрема, «особи, які претендують на зайняття посад державної служби катего-

рії «А», мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України. Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, також можуть визначатися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України» [1, ч.4,5 Ст.2].

В процесі інтеграції України до ЄС однією з важливих сфер діяльності держави де хибі публічного управління є найбільш помітними можна віднести митну сферу, оскільки остання знаходиться у безпосередньому зв'язку із зовнішньоекономічною діяльністю і по суті її обслуговує.

Природно, що в євроінтеграційному поступі України одним із першочергових завдань Держмитслужби України є адаптація вимог до загальних та спеціальних професійних компетентностей персоналу митних органів до європейських та міжнародних стандартів. Тому розглянемо їх більш детально. Так, з метою підтримки та об'єднання зусиль щодо модернізації управління людськими ресурсами митних адміністрацій різних країн-членів Всесвітньої митної організації (далі – ВМО), Секретаріатом ВМО розроблено Практичний посібник з впровадження підходу управління людськими ресурсами в середовищі митної адміністрації заснованого на компетентісному підході. В Посібнику поняття компетентності відіграє центральну роль у всій діяльності з управління людськими ресурсами в митних адміністраціях, компетентності та результати їх аналізу визначаються – «як ключовий вимір в процесі навчання та вдосконалення політик, практик та процесів управління людськими ресурсами... управління людськими ресурсами на основі компетенцій лежить в основі всіх процесів управління людськими ресурсами, які сприяють розвитку митних адміністрацій та їхнього персоналу в їхній взаємодії з постійно мінливим зовнішнім середовищем» [2].

За стандартами ВМО структура компетенцій персоналу митних адміністрацій базується на посадових ролях та обов'язках. Аналогічний підхід спостерігаємо й у стандартах Європейського Союзу, зокрема в «Рамці компетенцій митної служби ЄС» (далі – Рамка компетенцій), що була розроблена у співпраці з державними та приватними експертами з країн ЄС, ВМО та на основі інших міжнародних джерел. Згадувана Рамка компетенцій по суті являє собою структуровану основу, що визначає консенсусне бачення оптимального набору знань, навичок та моделей поведінки, необхідних фахівцям митної служби в ЄС. «Ця структура складається з різноманітних інструментів для розвитку потенціалу, розроблених спеціально для митної професії. Вона перелічує та описує чотири групи компетенцій: основні цінності; професійні компетенції; операційні компетенції; управлінські компетенції... Усі компетенції додатково уточнюються з чітко визначеними рівнями володіння: усвідомлення; навчений; розширений; експерт» [3].

В процесі євроінтеграції наявність спеціальних вимог до працівників митних адміністрацій на міжнародному та європейському рівнях спонукала Держмитслужбу України до розробки спеціальних вимог до посадових осіб митних органів на компетентісному підході з огляду на вищевказані міжнародні та європейські стандарти управління кадровим потенціалом митних органів. Зокрема, у рамках реалізації HR-стратегії Держмитслужбою України для цього в першу чергу була розроблена матриця типових посад митних органів. «Матриця типових посад є важливим інструментом управління кадровим потенціалом митних органів. Вона являє собою структуровану модель, яка дозволяє систематизувати посади відповідно до їхнього рівня, підкатегорій та ключових компетенцій. Такий підхід забезпечує прозорість у розподілі функцій і відповідальності, а також підвищує ефективність роботи митної служби. Перш за все, матриця поділяє посади за рівнями управління. Кожен рівень відображає ступінь відповідальності та масштаб завдань, які стоять перед посадовцями» [4, С.43]. Після чого, наказом Держмитслужби від 24.03.2025 №228 затверджено Перелік митних компетенцій та їх рівнів для посад державної служби категорій «Б» і «В» у митних органах, де митні компетенції поділено на три групи: операційні компетенції (ОК), управлінські компетенції (УК) та професійні (поведінкові) компетенції (ПК).

На основі вищевказаних напрацювань (матриці посад та переліку митних компетентностей) Держмитслужба України розробила і затвердила професійний стандарт «Інспектор митний», що був схвалений Національним агентством кваліфікацій (рішення від 07 жовтня 2025 року № 12) та внесено до Реєстру кваліфікацій. «Наступним кроком у реалізації цього стратегічного напрямку стане тісна взаємодія із закладами вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців у сфері митної справи [5].

Підсумовуючи слід сказати, що в євроінтеграційному поступі України відбуваються трансформації національних стандартів професійної діяльності публічних службовців. Зокрема, з огляду на міжнародні та європейські стандарти управління людськими ресурсами в середовищі митних адмі-

ністрацій, Держмитслужбою України проведено низку заходів спрямованих на розвиток потенціалу в управлінні митною справою. Серед цих заходів одним із ключових – є розробка та затвердження стандарту «Інспектор митний», що заснований на компетентісному підході. В стандарті визначено вимоги до знань, умінь, навичок та цінностей посадових осіб митних органів з огляду на їх ролі та посадові обов'язки в системі митних органів. Імплементация міжнародних та європейських стандартів в перспективі має сприяти реалізації сучасних підходів до розбудови професійної команди відомства, посилення кадрового потенціалу митних органів України, професійному розвитку кадрів й відповідно – підвищенню ефективності виконання відомством функцій держави з реалізації митної справи в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top>
2. Guide to implementing competency-based human resource management in a customs administration environment (WCO). URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/people-development/guide-to-implementing-competency-based-human-resource-management.pdf?la=en> (дата звернення 12.02.2026)
3. EU Customs Competency Framework – Competencies Dictionary. Taxation and Customs Union, European Commission, January 2014.P.24. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/document/download/3ede1597-4dd8-462f-b176-f4433a2e781b_en?filename=cfw_for_public_sector_competency_dictionary_en.pdf. (дата звернення 12.02.2026 р.)
4. Войцещук А. Д. Митні компетенції як фактор ефективності роботи державної служби. «Наукові інновації та передові технології», №2(42), 2025. С.34-46. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-34-46](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-34-46).
5. Держмитслужба затвердила професійний стандарт «Інспектор митний» / Держмитслужба України: офіц. сайт. 30 жовтня 2025 року. URL: <https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/derzhmitsluzhba-zatverdila-profesiinii-standart-inspektor-mitnii-2501> (дата звернення 14.02.2026 р.)

УДК 351.77:338.124.4:005.334

Дмитро КОСТЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та публічної служби Академії праці, соціальних відносин і туризму

Ганна КАШИНА,

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри інтелектуальних систем та цифрових технологій Академії праці, соціальних відносин і туризму

Dmytro KOSTENKO,

Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Service of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism

<https://orcid.org/0009-0006-5986-0664>

Hanna KASHYNA,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Intellectual Systems and Digital Technologies of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism

<https://orcid.org/0000-0002-2829-9847>

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

На даний час наша держава розвивається в умовах безпрецедентного поєднання таких викликів, як потреби у прискореній адаптації до міжнародних стандартів, радикальних цифровізаційних змінах у сфері публічного адміністрування та управління кризовими явищами в контексті російсько-української війни. При цьому розвиток професійних компетентностей державних службовців виходить за межі проблеми підвищення кваліфікації, а виступає стратегічним фактором національної стійкості. Тому на сьогоднішній день держава потребує сучасних управлінців, які можуть ефективно використовувати інструменти штучного інтелекту, керуватися принципами доброчесності та виконувати гуманітарні проекти в умовах безпекової нестабільності.

В Україні активно тривають реформи в сфері публічного управління, які передбачають оновлення підходів до процесів відбору, підготовки та оцінки професійної компетентності державних службовців. Загалом професійна компетентність виступає комплексним поняттям, яке регулюється значним масивом законодавчих актів. В той же час багато з них є морально застарілими та не можуть враховувати новітні потреби, що створює проблеми у використанні дієвих механізмів підготовки, оцінки та сертифікації кадрів та вимагає удосконалення нормативно-правового забезпечення. Професійна компетентність державних службовців наділена соціальним значенням, адже рівень їхньої діяльності прямо позначається на довірі населення до державних інститутів. Тому відповідна оцінка та розвиток компетентності службовців слід розглядати в якості важливих чинників, що дозволяють зміцнити репутацію країни, забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток та формувати ефективну державно-приватну співпрацю. В свою чергу, недостатній рівень професійної компетентності державних службовців може зумовити появу юридичних помилок, прийняття протиправних рішень та зловживань, що зменшує довіру населення до державної влади та негативним чином відбивається на ефективності державного управління в цілому.

Наразі відбувається трансформація «традиційних» компетентностей державних службовців у таких напрямках:

1) документообіг: перехід від паперового документообігу до електронного вимагає від фахівців вільного володіння системами електронного документообігу, навичок роботи з електронним підписом, розуміння принципів цифрового зберігання та архівування документів;

2) прийняття рішень: сучасне публічне управління дедалі більше базується на даних. Це трансформує традиційні процеси прийняття рішень, вимагаючи від фахівців здатності до аналізу даних, інтерпретації статистичної інформації, розуміння Big Data та застосування аналітичних інструментів;

3) організація роботи: поширення віддаленої роботи та гібридних форматів вимагає від державних службовців високого рівня самоорганізації, ефективного тайм-менеджменту та здатності до продуктивної роботи у віртуальних командах [1].

Новітня модель професійної підготовки державних службовців опирається на принципах «ціннісно-орієнтованого управління», який може здійснювати свою діяльність відповідно до норм

міжнародного законодавства та воєнних загроз. Так, сучасні державні службовці повинні вміти нівелювати конфлікти інтересів за допомогою інструментів, передбачених Національним агентством з питань запобігання корупції. При цьому важливо впроваджувати принципи доброчесності з дотриманням антикорупційного стандарту, що лежить в основі євроінтеграції та програми фінансового сприяння від ЄС «Ukraine Facility». Крім цього, державний службовець стає своєрідним «драйвером» імплементації євроінтеграційних реформ у національну практику. Тому державні службовці повинні вміти адаптувати вітчизняні нормативно-правові акти до *acquis communautaire* (права ЄС), а також володіти навичками залучення грантової допомоги ЄС та управляти інноваційними проектами в територіальних громадах. Також державні службовці повинні володіти знаннями з кризового менеджменту, особливо в контексті налагодження роботи з внутрішніми переселенцями та відновлення деокупованих територій.

В сучасних умовах поглиблення цифровізаційних процесів, все більшої популярності набуває використання штучного інтелекту для автоматизації рутинної роботи державних службовців. Тому, на даний час цифрові компетенції публічних управлінців відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності врядування в сучасних умовах. По-перше, вони є ключовою передумовою цифрової трансформації публічного сектора, яка дозволяє докорінно змінити моделі управління на основі даних, алгоритмів та платформ, підвищивши таким чином якість державних послуг та оптимізувавши бюджетні видатки. По-друге, цифрові навички уможливають більш інклюзивну та партисипативну модель урядування, коли громадяни не просто пасивно споживають послуги, а стають співтворцями публічної цінності завдяки використанню цифрових інструментів комунікації та співпраці. По-третє, цифрова компетентність – це найважливіший ресурс адаптивності та стійкості держави до шоків і криз, як показує гіркий досвід України часів пандемії та війни [2].

Таким чином, розвиток професійних компетентностей державних службовців в умовах впровадженого в нашої державі воєнного стану та підготовки до членства в ЄС відіграє стратегічно важливу роль для подальшого виживання країни. Доброчесність виступає головним показником готовності України до вступу в європейський простір. Професійний розвиток повинен ґрунтуватися не тільки на знанні антикорупційного законодавства, але й на формуванні етичного лідерства. Відповідно до вимог програми фінансового сприяння від ЄС «Ukraine Facility», прозорість діяльності державного службовця вважається прямою передумовою економічної підтримки держави. Загальновідомо, що вдала адаптація вітчизняної нормативно-правової бази до *acquis communautaire* потребує навиків проєктного менеджменту та інноваційного мислення. Тому державний службовець в сучасних умовах повинен бути фахівцем, який має здатність не лише виконувати інструкції, але й впроваджувати кращий європейський досвід в умовах обмежених ресурсів.

В умовах повномасштабного російського вторгнення важливу роль відіграють компетентності в сфері кризового менеджменту та інклюзивності. Виконання Національної стратегії безбар'єрності та надання підтримки потерпілим від військових дій вимагають від державних службовців високого рівня емоційного інтелекту та навиків у сфері надання психологічної допомоги.

Крім цього, концепція «Цифрової держави» на даний час передбачає активне використання штучного інтелекту в сфері публічного управління. Так, штучний інтелект вже широко використовується для проведення аналізу великих обсягів даних, автоматизації публічних послуг та покращення прогнозування подальшого розвитку нашої держави. Тому, AI-грамотність державного службовця набуває обов'язкового характеру поряд із володінням державною мовою.

Отже, можна дійти висновку, що тільки за рахунок комплексного поєднання цифрових навиків, етичних стандартів та здатності до «інноваційності» державна служба України може стати своєрідним «драйвером» євроінтеграційного розвитку та гарантом подальшого ефективного післявоєнного відновлення нашої держави.

Список використаних джерел

1. Карпенко Ю. В., Животенко В. О., Богданівський В. В., Чупринюк Б. В. Вплив цифровізації на трансформацію професійних компетентностей фахівців публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 9 (17). С. 610-623.
2. Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 266-286.

Галина КУСПЛЯК,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Halyna KUSPLIAK,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Service and Law, Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-1414-5484>

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛІ «СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТ І ГРОМАД» В ОСВІТНІЙ ПРОСТІР УНІВЕРСИТЕТУ

INTEGRATION OF THE GOAL «SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CITIES AND COMMUNITIES» INTO THE EDUCATIONAL SPACE OF THE UNIVERSITY

The relevance of sustainable development of cities and territorial communities is driven by urbanization, the concentration of socio-economic processes, and increasing environmental risks. Sustainable Development Goal 11 identifies cities as a key space for the implementation of global development policy. Its achievement depends on the institutional capacity of public authorities and educational institutions. Universities act as subjects of public policy, form human capital, and ensure the integration of economic, social, and environmental components into community development. The experience of the university concept of sustainable development demonstrates the role of education, research, and partnerships in modernizing local governance and shaping managers oriented toward long-term sustainability.

Keywords: sustainable development, urban development, development of cities and communities, educational space, university concept of sustainable development.

Актуальність проблематики сталого розвитку міст і територіальних громад у XXI столітті зумовлена високим рівнем урбанізації, концентрацією соціально-економічних процесів у міському просторі, зростанням екологічних ризиків та ускладненням управлінських завдань на місцевому рівні. За таких умов особливої ваги набуває Ціль сталого розвитку 11 «Сталий розвиток міст і громад» (далі – ЦСР 11), яка вперше в глобальному Порядку денному ООН чітко визначила місто як ключовий простір реалізації концепції сталого розвитку. В свою чергу, ефективність досягнення ЦСР 11 безпосередньо залежить від спроможності національних та локальних інституцій формувати відповідні управлінські та кадрові ресурси, серед яких провідну роль відіграють заклади вищої освіти.

Ключові міжнародні доповіді, конференції та програми ООН крок за кроком формували сучасне розуміння сталого розвитку. Так, у 1968 року Римський клуб у своїй доповіді «Межі зростання» науково обґрунтував, що без зміни моделей виробництва й споживання людство зіткнеться з ресурсними, екологічними та соціальними кризами, що особливо гостро проявляються в індустріальних містах.

Наступний важливий етап – Стокгольмська конференція ООН 1972 року та створення Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP): вперше на глобальному рівні довілля визнається пріоритетом міжнародної політики, а охорона природи починає розглядатися у зв'язку з якістю життя людей. У 1980-х роках ухвалюються Всесвітня стратегія охорони природи, Всесвітня хартія природи, працює Комісія Брундтланд, яка в 1987 році оприлюднила звіт «Наше спільне майбутнє», значна частина якого стосується саме розвитку урбанізованих міст. У звіті Брундтланд підкреслюється, що саме в містах концентрується більшість населення, спостерігається економічна активність, розвиток інфраструктури та, відповідно, розвиваються основні ризики: забруднення повітря й води, транспортні перевантаження, дефіцит зелених зон, неформальна забудова, соціальна напруга тощо [2].

1990-ті роки – це період великих самітів: Ріо-де-Жанейро 1992 року з Програмою дій «Порядок денний на XXI століття», Кіотський протокол, інші міжнародні угоди, де дедалі чітко звучить думка, що міста й громади є ключовим рівнем реалізації глобальних домовленостей. На початку 2000-х років відбувається Саміт тисячоліття ООН, ухвалюються Цілі розвитку тисячоліття на 2000-2015 роки, а у 2002-му та 2012 роках – Йоганнесбурзька конференція та саміт «Ріо+20», які розширюють

розуміння сталого розвитку як балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та захистом планети.

У 2015 році ухвалення 17 Цілей сталого розвитку ООН стало якісно новим етапом глобальної політики розвитку. Ціль 11 «Сталий розвиток міст і громад» охоплює питання доступного житла, комплексного просторового планування, збереження культурної та природної спадщини, безпеки міського середовища, локального економічного розвитку та зменшення негативного впливу на довкілля. Таким чином, реалізація ЦСР 11 потребує міждисциплінарного підходу та інтеграції зусиль органів публічної влади, бізнесу, громадянського суспільства й освітніх інституцій.

Так, університети постають не лише як освітні установи, а як повноцінні суб'єкти публічної політики сталого розвитку. Заклади вищої освіти формують людський капітал, генерують наукові знання, беруть участь у виробленні управлінських рішень і виступають платформами партнерства між наукою, владою та бізнесом. Інтеграція ЦСР 11 в освітній простір університету дозволяє поєднувати підготовку фахівців із реальними потребами територіальних громад та забезпечувати довгострокову стійкість управлінських практик.

Досвід Національного університету «Одеська політехніка» свідчить про системний підхід до впровадження принципів сталого розвитку в освітню, наукову та громадську діяльність. Університетська концепція сталого розвитку ґрунтується на інтеграції економічної, соціальної та екологічної складових у всі напрями діяльності закладу, що узгоджується як із глобальним Порядком денним ООН до 2030 року, так і з національною системою індикаторів сталого розвитку України [1]. Особливу роль відіграє орієнтація університету на ЦСР у межах міжнародного рейтингу Times Higher Education Impact Rankings, що дозволяє оцінювати реальний суспільний вплив освітньої та наукової діяльності [3].

Інтеграція ЦСР 11 в освітній процес реалізується через оновлення змісту освітніх програм, включення тематики сталого міського розвитку, урбаністики, просторового планування, екологічної безпеки та місцевого самоврядування до обов'язкових і вибіркових дисциплін. Важливим інструментом є гостьові лекції та міждисциплінарні освітні заходи, які сприяють формуванню цілісного бачення розвитку міст і громад та усвідомленню ролі культурної, мовної й історичної спадщини як складової сталого розвитку.

Науковий вимір впровадження ЦСР 11 в університеті пов'язаний із підтримкою досліджень, спрямованих на аналіз стійкості територіальних громад, оцінку їхніх вразливостей і потенціалу розвитку, розроблення інноваційних управлінських рішень у сфері місцевого розвитку, цифрового врядування та «розумного» управління територіями. Залучення студентів до наукових досліджень, участь у конференціях, конкурсах та міждисциплінарних проєктах формує практичні компетентності, необхідні для реалізації політики сталого розвитку на локальному рівні.

Окремого значення набуває партнерський вимір діяльності університету, що проявляється у співпраці з органами місцевого самоврядування, територіальними громадами, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. Таке партнерство дозволяє трансформувати освітні та наукові напрацювання у практичні проєкти розвитку громад, сприяє підвищенню управлінської спроможності місцевої влади та формує середовище для впровадження інноваційних підходів до розвитку міського простору.

Отже, інтеграція Цілі сталого розвитку 11 в освітній простір університету є не лише інструментом реалізації глобальних зобов'язань України, а й важливим чинником модернізації публічного управління на місцевому рівні. Університет, поєднуючи освіту, науку та партнерства, здатний виступати каталізатором сталих трансформацій міст і громад, забезпечуючи формування нового покоління управлінців, орієнтованих на принципи відповідальності, інклюзивності та довгострокової стійкості.

Список використаних джерел

1. Концепція сталого розвитку Національного університету «Одеська політехніка»: рішення вченої ради від 26.02.2025 № 7. URL: <https://op.edu.ua/sd/concept>.
2. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. 1987. URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.
3. University Impact Rankings 2025. URL: <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>.

Світлана КУСТОВА,

кандидат наук з державного управління, асистент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Svitlana KUSTOVA,

Ph.D. in Public Administration, Associate Professor at the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-3563-1454>

ВІЙНА В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

THE WAR IN UKRAINE AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE INTERNAL AND EXTERNAL POLICIES OF THE EUROPEAN UNION

The article examines the transformation of the European Union's external and internal policies following Russia's full-scale invasion of Ukraine on 24 February 2022. The war is characterized as an unprecedented geopolitical shock that has fundamentally altered the European security environment and compelled the EU to reassess its strategic priorities. Particular attention is devoted to the evolution of the Common Foreign and Security Policy, the adoption of the Versailles Declaration, and the implementation of the Strategic Compass as a roadmap for strengthening EU security and defense policy up to 2030.

The study analyzes the expansion of sanctions against Russia and Belarus, the use of the European Peace Facility to finance military assistance to Ukraine, and initiatives aimed at enhancing the EU's defense industrial base and joint procurement mechanisms. It also explores internal policy adjustments, including the REPowerEU initiative to reduce energy dependence on Russia and the introduction of temporary protection mechanisms for Ukrainian refugees.

Furthermore, the article highlights Ukraine's integration prospects within the European security architecture through the Eastern Partnership framework, the EU-Ukraine Association Agreement, and the country's candidate status for EU membership. It concludes that the war has accelerated the EU's transformation from a predominantly soft-power actor into a more proactive geopolitical player capable of combining economic, political, defense, and humanitarian instruments to safeguard its security and uphold the international order.

Keywords: European Union, Russia-Ukraine war, Common Foreign and Security Policy, Strategic Compass, European Peace Facility, sanctions policy, REPowerEU, European security architecture, defense integration, EU enlargement.

З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року Європейський Союз зіткнувся з безпрецедентними викликами у сферах зовнішньої та внутрішньої політики. Це вторгнення, що супроводжувалося інтенсивними бойовими діями на території суверенної європейської держави, спричинило найгостріший геополітичний шок на континенті з часу завершення холодної війни та вимагало від ЄС швидкої і скоординованої відповіді

Російське вторгнення підірвало мир у Європі та радикально змінило безпекову ситуацію на континенті, що зумовило необхідність адаптації зовнішньої, безпекової та оборонної політики ЄС разом із відповідними інструментами її реалізації.

Росія розпочала неспровоковане і безпідставне військове вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року. У 2014 році вона анексувала Крим, підтримувала проросійських сепаратистів у частинах Донбасу та вела гібридну війну проти України. Метою агресії є не лише підкорення України, а й послаблення європейської системи безпеки та підриг демократичних порядків. У відповідь ЄС надав Україні всебічну підтримку, включаючи військову допомогу, запровадив комплексні санкції проти Росії та переглянув свою зовнішню, безпекову й оборонну політику з урахуванням нових ризиків. Версальська декларація лідерів ЄС від 10–11 березня 2022 року [10] підтвердила намір Союзу «взя-

ти на себе більшу відповідальність за власну безпеку» та підвищити «здатність діяти автономно», підкресливши водночас важливість співпраці між ЄС і НАТО. Країни-члени погодилися збільшити інвестиції в оборонні спроможності та інноваційні технології шляхом підвищення оборонних бюджетів, здійснення спільних інвестицій, централізованих закупівель, інвестування в стратегічні можливості, посилення синергії у дослідженнях та інноваціях, а також розвитку європейської оборонної промисловості. 21 березня лідери затвердили Стратегічний компас – амбітну дорожню карту для посилення безпекової та оборонної політики ЄС до 2030 року. [7] У цьому документі агресію Росії проти України визначено як «серйозний геополітичний злам», що ставить під загрозу інтереси Союзу. Компас передбачає інвестиції в оборонні спроможності, поглиблення співпраці з партнерами, оптимізацію управління кризами та зміцнення стійкості для досягнення «якісного стрибка» у сфері безпеки й оборони, підвищення спроможності та готовності ЄС діяти, зміцнення його витривалості, забезпечення солідарності та взаємозахисту.

Спільна комунікація з аналізом прогалин у сфері оборонних інвестицій [7] та подальших кроків була опублікована 18 травня 2022 і стала складовою реалізації Стратегічного компасу та Версальської декларації. Документ, зокрема, пропонує створення робочої групи з координації спільних закупівель оборонної продукції – короткострокового інструменту ЄС на суму 500 млн євро для посилення оборонних промислових можливостей через колективні закупівлі, а також запровадження регламенту Європейської програми оборонних інвестицій. У своїх висновках від 30–31 травня 2022 Європейська рада підтвердила рішучість впроваджувати положення Стратегічного компасу та доручила Раді розглянути п'ять питань, визначених аналізом DIG.

Війна в Україні стала не лише гуманітарною трагедією, а й ключовим чинником переосмислення підходів ЄС до безпеки, оборони, зовнішньої політики, економіки та енергетичної автономії. До 2022 року Союз значною мірою спирався на «м'яку силу», міжнародне право, дипломатію та економічні інструменти впливу. Проте повномасштабне вторгнення виявило межі цього підходу, особливо коли безпосередньо загрожено безпеці на східних кордонах. Одним із головних наслідків війни стало те, що ЄС був змушений переосмислити Спільну зовнішню та безпекову політику (CFSP) [9]. Як показують численні дослідження, конфлікт став каталізатором реформ CFSP, стимулювавши прагнення надати їй чіткішої, стратегічної організації, здатної діяти проти загроз високої інтенсивності.

У межах компасу ЄС розпочав кроки до більш структурованої оборонної політики: розвиток європейської технологічно-оборонної промислової бази, координацію закупівель оборонних засобів і стимулювання спільних військових спроможностей.

Одним із найпомітніших проявів зміни зовнішньої політики ЄС стала масштабна санкційна кампанія проти Росії та Білорусі – понад 18 пакетів обмежувальних заходів, які охоплюють більше ніж 2500 фізичних і юридичних осіб, сектори економіки та фінансові інструменти. Ці санкції спрямовані на послаблення спроможностей агресора вести війну, зокрема шляхом обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків, технологій та експорту енергоресурсів. Санкційна політика та її впровадження стали політичним сигналом єдності ЄС і рішучості стримувати агресора, а також продемонстрували здатність Союзу координувати економічні й дипломатичні заходи для досягнення стратегічних цілей.

Історично ЄС не виступав постачальником озброєнь або прямим військовим учасником у конфліктах. Однак після повномасштабного вторгнення ЄС почав використовувати Європейський фонд миру (European Peace Facility – EPF) як механізм надання військової допомоги Україні, що стало відхиленням від традиційної ролі лише «мирного сприяння» до активної підтримки оборони суверенних держав. Цей фонд, який до 2022 року використовувався переважно для миротворчих і цивільних операцій, було суттєво розширено: ЄС уперше дозволив фінансування закупівлі та передачі оборонних засобів Україні, включаючи боєприпаси та інше обладнання, що істотно змінило роль Союзу у військовій підтримці. Війна також прискорила зміни внутрішньої політики ЄС.

Одним із ключових напрямів стала енергетична безпека та зменшення залежності від російських енергоносіїв. Ініціатива REPowerEU [9] спрямована на різке скорочення імпорту газу з Росії, прискорення переходу до відновлюваних джерел та посилення енергетичної стійкості держав-членів.

Міграційний аспект також набув значення: ЄС запровадив спеціальний механізм тимчасового захисту для українських біженців, що надало мільйонам громадян України право на проживання, роботу та соціальний захист у країнах ЄС і змінило підходи до управління міграційними потоками й соціальною політикою. Війна істотно вплинула й на дискусії всередині ЄС щодо інтеграції: Україна

отримала статус кандидата на вступ, а переговорний процес щодо її приєднання активізувався, що свідчить про зміну геополітичних пріоритетів і регіональної політики безпеки ЄС.

Таким чином, війна в Україні стала критичним чинником переосмислення та трансформації як зовнішньої, так і внутрішньої політики Європейського Союзу. Союз еволюціонував від актора, який віддає перевагу «м'яким» інструментам, до більш проактивного геополітичного гравця, що поєднує економічні, політичні, оборонні та гуманітарні засоби для захисту власної безпеки й підтримки міжнародного порядку.

Протягом останніх двох десятиліть відносини між ЄС і Україною демонструють стійку тенденцію до поглиблення завдяки стратегічному значенню України для забезпечення континентальної безпеки. Основними чинниками цього процесу є: близькість інтересів у сфері безпеки, спільне розуміння загроз, сумісність цінностей і готовність захищати демократичні принципи, а також посилення здатності України бути активним учасником європейської системи безпеки замість того щоб залишатися лише її отримувачем.

Попри наявність розбіжностей серед держав-членів ЄС, зумовлених побоюваннями щодо можливого втягнення у конфлікт, існують реальні перспективи інтеграції України в європейську систему безпеки. Це передбачає зміцнення східного флангу ЄС, набуття практичного досвіду протидії гібридній війні та терористичним загрозам, а також участь у програмах підвищення стійкості та обміну військовим і технологічним досвідом.

Процес інтеграції України до європейської системи безпеки здійснюється через рамкові документи на кшталт ініціативи «Східне партнерство» та Угоди про асоціацію між Україною і ЄС. «Східне партнерство», започатковане в 2009 році, створило платформу для поглиблення політичних і економічних зв'язків із шістьма країнами Східної Європи та Південного Кавказу (включаючи Україну), що дозволило залучитися до спільних програм безпеки, таких як реформування сектору оборони, цивільний захист, охорона кордонів і боротьба з гібридними загрозами.

Угода про асоціацію (2014) заклала правову основу для інтеграції України в структуру європейської безпеки. Стаття 7 передбачає розвиток партнерства в рамках Спільної політики безпеки та оборони з акцентом на запобігання конфліктам, кризове управління й регіональну стабільність. Статті 10–12 окреслюють механізми військово-технічного співробітництва й участь у навчаннях.

Внутрішні документи України з питань національної безпеки були адаптовані відповідно до стандартів ЄС; зокрема, розвиток Національної гвардії здійснювався із застосуванням європейських практик транскордонної безпеки. З 2020 року українські експерти беруть участь у роботі експертних груп Європейського оборонного комітету та тренуваннях.

Після подій 2022 року відносини між Україною та ЄС значно поглибилися: Україні було надано статус кандидата на членство в ЄС.

Україна також приєдналася до Постійного структурованого співробітництва (PESCO) в рамках ЄС і отримала доступ до проектів Європейського оборонного агентства. Важливим стало виділення коштів у розмірі 50 млрд євро для програми Ukraine Facility [8].

Ключовим документом є Дорожня карта оборонної готовності до 2030 року, яка визначає Україну як «ключовий елемент підготовки Європи до кризових ситуацій». Документ наголошує на необхідності перетворення України на «сталого дикобраза», здатного стримувати агресора.

Таким чином, війна в Україні стала каталізатором суттєвих змін у внутрішній і зовнішній політиці ЄС, прискоривши формування стратегічної автономії Союзу та інтеграцію України в систему європейської безпеки. Підтримка України у сфері оборони разом із участю в спільних програмах створює підґрунтя для стійких гарантій безпеки та посилення стабільності всього континенту.

Список використаних джерел

1. Joint declaration by the President of the European Council, the President of the European Commission, and the Secretary General of the North Atlantic Treaty Organization. Brussels, Belgium, 2023. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_210549.htm (дата звернення: 17.02.2026).
2. European Union. Strategic Compass for Security and Defence. 2022. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf (дата звернення: 17.02.2026).
3. European Commission. RePowerEU Plan. Brussels, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022DC0230> (дата звернення: 17.02.2026).

4. NATO. Speech by NATO Secretary General Jens Stoltenberg at the event: NATO's outlook towards 2030 and beyond. 2021. URL: <https://tvn24.pl/najnowsze/jocrom-Przemówienie-Jensa-Stoltenberga-w-Rydz/NATO> (дата звернення: 17.02.2026).

5. European Commission. Preserving Peace – Defence Readiness Roadmap 2030. 2025. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/9db42c04-15c2-42e1-8364-60afb0073e68_en?filename=Joint-Communication%20_Defence-Readiness-Roadmap-2030.pdf (дата звернення: 17.02.2026).

6. Peace Research Institute Oslo. New data shows conflict at historic high as US signals retreat from world stage. 2025. URL: <https://www.prio.org/news/3616> (дата звернення: 17.02.2026).

7. European Commission. Defence Readiness Roadmap 2030. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/readiness-roadmap-2030_en (дата звернення: 17.02.2026).

8. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 17.02.2026).

9. European Union. European foreign and security policy. URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/foreign-and-security-policy_en (дата звернення: 17.02.2026).

10. The Versailles declaration, 10 and 11 March 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/03/11/the-versailles-declaration-10-11032022/> (дата звернення: 17.02.2026).

УДК 351:323.2(410+477)

Марина КУТЕПОВА,

аспірантка кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Maryna KUTEROVA,

Postgraduate student at the Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-8560-8001>

Науковий керівник: **Олег ЗУБЧИК**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ ТА УКРАЇНІ: ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

FEATURES OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND CIVIL SOCIETY IN THE UNITED KINGDOM AND UKRAINE: HISTORICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH

The relevance of the study lies in the scientific understanding of European trends in the interaction between the authorities and civil society in the context of Ukraine's post-war reconstruction and its European integration, in particular, the specific differences between the United Kingdom and Ukraine, taking into account the current transformation processes in the system of public administration.

The author examines the historical and institutional prerequisites for interaction between state bodies and civil society in the United Kingdom and Ukraine in the context of the development of a partnership model of new public administration, focusing on common trends and differences in the development of the interaction process. highlights the scientific works of domestic and foreign scholars aimed at legal regulation between state bodies and civil society. The study of theoretical and methodological aspects of interaction between public authorities and civil society in Great Britain and Ukraine is a particularly important tool for the development of public administration in democratic countries around the world, as reflected in the scientific works of domestic and foreign scholars devoted to the adaptation of public administration in Ukraine to European values.

Keywords: *public administration, civil society, interaction, instrumental approach, decentralisation, British experience, post-war reconstruction, European integration, civil society organisations (institutions).*

В контексті вивчення проблеми взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства доцільно акцентувати увагу на особливих відмінностях та тенденціях цього процесу на прикладі Великої Британії та України, виокремлюючи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які спрямовані на правову регламентацію взаємодії органів влади та громадянського суспільства, інституційного забезпечення умов функціонування громадських організацій в обох державах; участі інститутів громадянського суспільства у розвитку реформ у сфері державного управління та децентралізації в Україні та прийнятті рішень в процесах децентралізації Великої Британії. Питання утвердження демократичної правосвідомості публічних службовців та лідерів громадських організацій також є однією з сучасних тенденцій розвитку нового публічного врядування в демократичних країнах світу, яке мотивує до розвитку взаємозалежності громадянського суспільства та правової держави; розвитку соціально-правових відносин у суспільстві та пошуку нових моделей взаємодії, заснованих на партнерстві, соціальному діалозі. З метою дослідження теоретико-методологічних аспектів взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства Великої Британії та України особливо важливими є вивчення історичних витоків взаємодії держави та суспільства, еволюції історії діяльності самоврядних інститутів, відображених у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених адаптації публічного управління в Україні до європейських цінностей.

Теоретичні та прикладні аспекти взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства представлені у наукових дослідженнях таких зарубіжних учених як: А. Арато (Арато & Коен, 1996), М. Велзер (Walzer, 1995), Ю. Габермаса (Habermas, 1985), Е. Гелнера (Gellner, 1994) А. Селігмен (Seligman, 1992), Р. Патнема (Putnam, 1993), Г. Плінес (Pleines, 2008). В основі їх праць питання соціального капіталу, публічної сфери, участі громадян та новітніх підходів до врядування, зокрема в контексті концепції нового публічного врядування в контексті взаємодії суспільства з державою.

Окремий пласт наукових досліджень присвячено проблемам децентралізації багаторівневого врядування та інституціоналізації партнерських відносин між державою і суспільством, що знайшло відображення у працях представників європейської та англо-саксонської наукових шкіл публічного управління: М. Бернард [2], С. Ейрес, Г. Пірс [1]. У цих дослідженнях акцентується увага на зміні ролі держави, переході від ієрархічних моделей управління до мережових форм взаємодії та залученні громадянського суспільства до співвиробництва публічних політик і послуг.

Доцільно зазначити, що до методологічних аспектів взаємодії публічних органів влади та громадських організацій належать праці зарубіжних науковців ХХ століття (М. Бернард [2], М. Велзер [3], Е. Гелнер [4], Ю. Хабермас [5], А. Селігмен [6]), а також наукові доробки сучасних українських учених, у роботах яких розкрито сутність громадянського суспільства, його інституціоналізація та форми взаємодії з публічною владою. Особливе значення для даного дослідження мають монографічні праці, теоретико-методологічні засади взаємовідносин органів публічної влади та громадських організацій. У цих роботах сформовано наукове підґрунтя для визначення найбільш ефективних форм і методів взаємодії зазначених суб'єктів в умовах демократичних трансформацій.

Проблеми соціалізації громадянського суспільства та розвитку діалогових форм комунікації між владою і суспільством досліджували О. Антонова, Л. Гонюкова, О. Зубчик, В. Колтун, Н. Лікарчук, О. Петроє; питання участі громадських інститутів у державному управлінні – Н. Грицяк, А. О. Оболенський, Рачинський, Г. Ситник. Ю. Сурмін, у працях яких розкрито проблеми розвитку публічного управління, демократичного врядування, участі громадян у прийнятті управлінських рішень, а також формування та функціонування інститутів громадянського суспільства в умовах трансформаційних процесів в Україні [7].

Аналіз зарубіжних і вітчизняних наукових підходів свідчить, що проблематика взаємодії держави та громадських організацій має багаторівневий і міждисциплінарний характер. Водночас у науковій літературі зберігається потреба у поглибленому порівняльному осмисленні моделей та механізмів такої взаємодії в різних політико-інституційних контекстах на прикладі Великої Британії та України.

Список використаних джерел

1. Ayres S., Pearce G. Building regional governance in England: the view from Whitehall. *Policy & Politics*. 2005. Vol. 33 (4). P. 581–600.
2. Bernard M. Civil Society and Democratic Transition in East Central Europe. // *Political Science Quarterly*. Vol. 108. № 2. 1993. P. 307-326.
3. Walzer M. (ed.). *Toward a Global Civil Society*. Providence, Oxford, 1995.
4. Gellner E. *Conditions of Liberty : Civil Society and its Rivals*. – Allen Lane: Penguin, 1994. P. 225.: <http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1999/ru19990731.pdf>.
5. Jurgen Habermas. *Theorie der Kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft* 2. Bde. 3, durch. Aufl Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1985, Bd. 2» S. 504-522. © Suhrkamp Verlag, 1981 Перевод к.ф.н. В. И. Иванова. legislation.gov.uk.url.
6. Seligman A. B. *The Idea of Civil Society*. N.Y., 1992.
7. Vlasenko, L. Honiukova, O Verbovyi, S. Shkabko (2024). Participation of civil society organizations in the public policy of national memory in Ukraine. *International Journal of Religion* 5 (3), 288-300. <https://pdfs.semanticscholar.org/e867/d25b973f1cb146364bf2e955a0ad00075553.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.61707/1d2nx679>

УДК 351

Віолета ЛАБАЗЮК,

аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Violeta LABAZYUK,

Postgraduate student of the Department of European integration policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-2075-3263>

Науковий керівник: **Світлана ВЛАСЕНКО**, доктор наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ШЛЯХУ ДО ПОЛІТИКИ ЗГУРТОВАНOSTІ ЄС

LOCAL SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE ON THE PATH TOWARDS EU COHESION POLICY

This article examines the transformation of the local government system in Ukraine in the context of European integration, from decentralization reforms to participation in EU cohesion policy. Particular attention is paid to institutional and functional changes that have strengthened the potential of municipalities, especially in the context of war and post-war reconstruction. It examines in detail Chapter 22 of the EU accession process, financial instruments and the need for co-financing mechanisms. Based on a survey of regional and district councils in 2025, the study identifies key institutional, financial and regulatory barriers that affect the readiness of municipalities to implement EU legislation and structural instruments.

Keywords: local self-government, decentralization, EU Cohesion Policy, European integration.

Система місцевого самоврядування в Україні, що розвивається в рамках європейської інтеграції, поступово формує нову модель територіального управління, яка трансформується під стандарти Європейського Союзу. Впровадження принципів субсидіарності, багаторівневого врядування і децентралізації заклало основу для зміцнення потенціалу муніципалітетів та їхньої ролі у реалізації державної політики [1].

З інституційної точки зору, якісна трансформація повноважень громад базового рівня є значною: їхня активна участь у розробці політики, взаємодія з інституціями ЄС та впровадження європейських стандартів на місцевому рівні. Це сприяло гармонізації українського законодавства із законодавством в сфері місцевого самоврядування та розширило можливості муніципалітетів отримувати фінансування через інструменти фінансової та технічної допомоги Європейського Союзу.

У поєднанні з викликами російсько-української війни ці процеси формують нові стандарти в трансформації системи місцевого самоврядування, зосереджені на сталому розвитку, професіоналізації та відповідності стандартам держав – членів Ради Європи. Муніципалітети сьогодні відіграють ключову роль у забезпеченні національної безпеки, стабільності та післявоєнної відбудови, формуючи стратегічні пріоритети розвитку на основі європейських підходів та передового досвіду. У контексті трансформацій в рамках поглиблення відносин України з ЄС, особливої уваги заслуговує прогрес у Розділі 22 переговорного кластера, який стосується регіональної політики та координації структурних інструментів. Завершення офіційного скринінгу вітчизняного законодавства на відповідність законодавству ЄС стало важливою подією, яка підтвердила результативність реформ у сфері місцевого та регіонального розвитку [4].

На заключному етапі Україна представила комплексний огляд своєї політики регіонального розвитку, включаючи нові підходи, що виникли внаслідок війни. Зокрема, було запроваджено модель класифікації територій за рівнем безпеки, спеціальні програми підтримки для прифронтових муніципалітетів та високий рівень охоплення стратегічним плануванням (93% муніципалітетів залучені, і понад половина з них вже працюють над узгодженими стратегіями розвитку). Особливий акцент було зроблено на практичній інтеграції європейських механізмів: досвід, отриманий у результаті реалізації 276 проектів Interreg, розробка платформ цифрової прозорості (DREAM, Prozorro), покращення

щення моніторингу регіонального розвитку за допомогою ГІС-інструментів та демонстрація ефективності антикорупційної інфраструктури [3].

Оскільки етап відбору завершено, а вимоги до органів влади відносно імплементації європейських стандартів стають суворішими, важливо оцінити готовність муніципалітетів та профільних асоціацій до активної участі в майбутніх переговорах та впровадженні політики згуртування ЄС. Одним з ключових завдань тут є розбудова сталого інституційного та людського потенціалу в громадах для забезпечення ефективної адаптації управлінських практик до *Acquis Communautaire*. Результати нещодавнього опитування членів Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» підтвердили значний потенціал для розширення участі в європейських програмах, але також виявили низку системних перешкод [2]. Респонденти наголосили, зокрема, на необхідності підвищення обізнаності посадовців щодо програмних процедур ЄС та практик багаторівневого управління. Переважна більшість учасників опитування підтримала розширення навчальних та координаційних програм для працівників ОМС та наголосили, що компетентність службовців є необхідною умовою для ефективної інтеграції в європейський простір.

Ще однією сферою, яка потребує підвищеної уваги, є розвиток аналітичних можливостей у місцевих органах влади, зокрема відносно оцінки впливу майбутньої гармонізації права на їхні фінансові, інституційні та інфраструктурні можливості. У цьому контексті досвід держав-членів ЄС та країн-кандидатів є важливим орієнтиром для визначення оптимальних моделей адаптації.

Також опитування виявило найкритичнішу проблему: обмежені фінансові ресурси для співфінансування та попереднього фінансування проектів ЄС з української сторони. Відсутність відповідних інструментів співфінансування є ключовою перешкодою для участі місцевих органів влади в програмах транскордонного співробітництва, програмі *Interreg* та майбутніх структурних фондах ЄС (згідно думки 50% респондентів). Ще майже три чверті учасників опитування визначили розвиток інфраструктурних проектів як пріоритетну сферу, яка потребує стабільних та передбачуваних механізмів фінансування. Це свідчить про високий рівень обізнаності місцевих органів влади щодо необхідності інтеграції інструментів фінансування ЄС у власні стратегії розвитку.

Висновки дослідження підкреслюють необхідність створення спеціалізованих механізмів підтримки на національному рівні для забезпечення доступу регіональних та місцевих рад до європейського фінансування. Інституціоналізація механізмів співфінансування, розробка інструментів для авансових оплат витрат та впровадження програм технічної допомоги для муніципалітетів повинні стати стратегічними пріоритетами державної політики напередодні переговорів про вступ до ЄС. Такі рішення дозволять ОМС ефективно брати участь у впровадженні заходів щодо згуртованості та відновлення, а також ефективно використовувати майбутні структурні інструменти Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Курілов Ю. Ю. (2024) Місцеве та регіональне самоврядування в Україні та Франції: територія, повноваження регіонів в контексті еволюції адміністративно-територіальної моделі України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.7> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Лабазюк В. О. (2025). Трансформація системи місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 22 (2), 63-72. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-9/14> (дата звернення: 13.02.2026).
3. Україна завершила процес скринінгу на відповідність до Європейського законодавства. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mindev.gov.ua/news/ukraina-zavershyla-protses-skryninhu-na-vidpovidnist-do-ievropeiskoho-zakonodavstva> (дата звернення: 13.02.2026).
4. Україна успішно завершила процес скринінгу. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: <https://surl.lu/bekmxd> (дата звернення: 13.02.2026).

УДК 35:172.4:061.1ЄС

Микола ЛАХИЖА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Mykola LAKHYZHA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Public Administration, Administration and Law National University «Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk»

<https://orcid.org/0000-0001-8676-4578>

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ» В ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF «EUROPEANIZATION» IN POST-COMMUNISTIC COUNTRIES IN THE PROCESS OF EUROPEAN INTEGRATION

Academic interest in the issues of modernization of public administration in post-communist countries is explained by the need to identify general patterns and features of the transformation of society and the state in the process of European integration. In scientific works, Europeanization is characterized as a continuous process of adapting national structures, functions and procedures to the requirements of the European Union, which includes the adaptation of legal norms, convergence of interests and multi-level cooperation. The author offers a broader understanding of Europeanization as democratic transformations based on European values, covering all aspects of society and can occur without official entry into pan-European structures. The tendency of recent years to form a new European identity in opposition to the new US policy, which requires careful study and analysis, is noted.

Keywords: Europeanization, modernization, ethics, European integration, public administration, post-communist countries.

Академічний інтерес до проблематики модернізації публічної адміністрації посткомуністичних країн пояснюється необхідністю виявлення загальних закономірностей та особливостей трансформації суспільства та держави в процесі європейської інтеграції, що вимагає особливої уваги до набутого досвіду.

Станом на лютий 2026 року Україна перебуває у фазі глибокої технічної гармонізації та активних переговорів про членство в Європейському Союзі, який поєднується з паралельним процесом переходу від політичних декларацій до детальної адаптації тисяч актів права ЄС (acquis).

Європейська інтеграція, на наш погляд, може бути охарактеризована як процес забезпечення участі окремих країн у спільних політичних, економічних, соціальних, культурних та інших проєктах через входження до спільних європейських структур чи співпрацю в рамках окремих угод. Визначення інтеграції, а згодом і її теорія в Україні, як і в інших країнах, розроблялися одночасно представниками різних наук – політичних, економічних, правових та інших. У результаті ми маємо кілька точок зору, зосереджених на процесі об'єднання держав, стандартизації права чи злитті ринків [1], проте у всіх випадках йдеться про прийняття учасниками інтеграції певних зобов'язань та їх добросовісного виконання. Від учасників процесу євроінтеграції – країн, регіонів, громадських інституцій, бізнес-структур чи громадян – вимагається виконання певних умов, які визначаються як основа для початку інтеграційних процесів.

Часто у наукових дослідженнях європейська інтеграція в посткомуністичних країнах характеризується як європеїзація – безперервний процес адаптації національних структур, функцій та процедур до вимог Європейського Союзу, що охоплює адаптацію правових норм, зближення інтересів та багаторівневу співпрацю. Вона впливає на зміну парадигми управління в бік «м'яких» методів, партнерства, застосування європейських стандартів належної адміністративної практики та інституційного ізоморфізму.

Погоджуючись з такою характеристикою європеїзації, варто водночас відзначити необхідність її ширшого сприйняття. Так, польський вчений Т. Гоффманн у статті 2023 року «Вибрані аспекти європеїзації публічної адміністрації в Польщі» [2] пропонує цікаву таблицю, характеризуючи істо-

ричні аспекти європеїзації Польщі та вказуючи на об'єднуючий вплив християнства, раціоналізм в умовах входження до складу імперій, вплив вільсонізму, антиімперіоналізм та пронаціоналізм у 1914-1939 роках, а також формування загальноєвропейських норм після 1945 року.

У публікації 2009 року ми аналізували європеїзацію в контексті модернізації публічної адміністрації, вказуючи на поступовість формування розуміння її суті та напрямів як у наукових дослідженнях, так і в офіційних матеріалах. Важливим з точки зору європеїзації є усвідомлення основних цінностей чи принципів розвитку та діяльності публічної адміністрації в Європі. Наш аналіз досліджень з цього питання вчених посткомуністичних країн дозволяє виділити основні цінності (принципи), які є обов'язковими для становлення публічної адміністрації нового типу: «демократія; допоміжність; правова держава; ефективність діяльності публічних інституцій; недискримінація; свобода конкуренції поєднана із публічною допомогою підприємцям; суспільний діалог; рівність; пропорційність; захист прав особи; контроль громадськості» [3, с. 167-182].

Європеїзація публічної адміністрації в посткомуністичних країнах стала суттєвою частиною трансформацій, передбачаючи посилення синергії всередині інституційних структур публічного управління, а також підтримку інтерактивного контакту між суб'єктами та одержувачами цих рішень. Європеїзація передбачала перехід від системи цінностей та моделей поведінки, які вважалися східними, до більш західних, тобто модернізацію та вестернізацію різних аспектів поведінки громадян. На нашу думку, процес формального вступу до Європейського Союзу та НАТО не завершував, а стимулював процес європеїзації, який посилювався із усвідомленням європейського громадянства, входженням до шенгенської зони тощо. Європейська інтеграція виступає модернізуючим фактором, підвищуючи ефективність адміністрування, одночасно вимагаючи гнучкості в управлінні людськими ресурсами.

Ключові аспекти європеїзації державного управління можна характеризувати з різних точок зору: нормативний (правовий) вимір: імплементація адміністративного права Співтовариства та директив ЄС у національні правові системи; структурний вимір: інституційна адаптація, включаючи створення європейських агентств та посилення ролі фахівців з європейських справ в управлінні; функціональний/управлінський вимір: впровадження Європейського кодексу належної адміністративної поведінки, заснованого на «праві на належне управління». Відповідно формуються механізми впливу: пряме забезпечення змін через законодавство ЄС (зверху/вниз); активна участь держав-членів у формуванні політики ЄС (знизу/вгору); добровільне впровадження найкращих практик між державами-членами (горизонтальний вплив). Європеїзація зміщує управління з ієрархічної моделі на мережеву, підвищуючи важливість соціального діалогу та співпраці між національними адміністраціями та інституціями ЄС.

Цілісність державного управління в процесі європейської інтеграції означає функціональне злиття національних та європейських структур, що примушує до еволюції завдань, структур та практик державних органів для забезпечення ефективності внутрішнього ринку. Європеїзація зміцнює позиції урядів, змушуючи адаптувати закони, впроваджувати директиви та покращувати управління людськими ресурсами, що призводить до уніфікації операційних стандартів.

Водночас варто звернути увагу на характерний для останніх років процес формування нової європейської ідентичності у протистоянні з новою політикою США, що вимагає уважного вивчення та аналізу.

Список використаних джерел

1. Garlińska-Bielawska J. Model integracji europejskiej I jego przydatność dla integracji krajów mniej zaawansowanych w rozwoju PRACE NAUKOWE UNIwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 150 2010. P. 82-93.
2. Hoffmann T. Wybrane aspekty europeizacji administracji publicznej w Polsce. IUS ET ADMINISTRATIO. N. 52. Nr. 3. 2023. DOI: <https://doi.org/10.15584/iuset.a.2023.3.8>
3. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. 289 с.

Наталія МАЗІЙ,

доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка»

Nataliya MAZIY,

Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-0558-5963>

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЄС У ПІДТРИМЦІ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

EU DIGITAL INSTRUMENTS IN SUPPORTING SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP: IMPLEMENTATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

The study analyzes the significance of European integration for the transformation of entrepreneurship support mechanisms in Ukraine under conditions of wartime challenges and economic instability. It is determined that the sustainable development of small and medium-sized enterprises is a factor of the state's economic resilience and requires alignment with the principles of openness, transparency, and accountability. EU digital instruments, including electronic grant platforms and European Digital Innovation Hubs, are characterized as tools for ensuring the effectiveness of state aid. The specific features of their implementation in Ukraine are identified, particularly the development of electronic services and state-business interaction. The necessity of harmonizing the regulatory framework, enhancing digital competences, and ensuring institutional coordination is substantiated.

Keywords: *European integration; sustainable development; entrepreneurship; digitalization; public administration.*

Європейська інтеграція визначена стратегічним курсом державної політики України та передбачає гармонізацію національної системи публічного управління з правом і практиками Європейського Союзу. Війна суттєво уповільнила українську економіку, відбулося значне зниження ділової активності, особливо в сучасному цифровому просторі, що швидко розвивається, Україна взаємодіє з унікальним набором викликів і можливостей у сфері трансформації підприємництва [1, с. 237-238]. Трансформація механізмів підтримки підприємництва набуває системного значення, оскільки сталий розвиток МСП є чинником економічної стійкості держави. Політика ЄС, зокрема Європейський зелений курс, поєднує економічне зростання з екологічною відповідальністю та цифровою модернізацією [2]. Для України це означає адаптацію інструментів підтримки до принципів відкритості, прозорості та підзвітності, а цифровізація виступає управлінським чинником стандартизації процедур і підвищення ефективності державної допомоги.

Цифрова підтримка в ЄС формується в межах політики цифрового єдиного ринку, спрямованої на усунення бар'єрів для транскордонної електронної взаємодії [3]. Цифрові рішення інтегруються у надання грантів, субсидій і консультаційних послуг через електронні платформи подання заявок, оцінювання проєктів і звітності, що забезпечує прозорість і результативність.

Ключовими інструментами є Funding & Tenders Portal Європейської Комісії [4] та Європейські цифрові інноваційні хаби [5], які забезпечують централізований доступ до фінансування, експертної підтримки й розвитку інновацій. Відкриті дані, цифрові реєстри та платформи трансферу технологій сприяють публічності державної допомоги, контролю за дотриманням правил конкуренції та впровадженню сталих практик. Імплементация цих інструментів в Україні потребує гармонізації нормативного поля, сумісності електронних систем із європейськими платформами, розвитку електронної ідентифікації та захисту даних, а також інтеграції цифрових сервісів у повний цикл формування політики підтримки підприємництва.

Стан імплементції цифрових інструментів підтримки підприємництва в Україні характеризується поєднанням інституційних змін і розвитку електронних сервісів. Створення органу, відповідального за цифрову трансформацію, та ухвалення стратегічних документів сформували основу для запровадження електронних процедур у сфері підтримки бізнесу [6]. Розвиток порталу «Дія» і функціоналу «Дія.Бізнес» забезпечив подання заявок на державну підтримку, доступ до консуль-

тацій і грантової інформації в цифровому форматі [7]. Інтеграція електронних реєстрів, відкритих даних і механізмів електронної ідентифікації спрощує доступ суб'єктів господарювання до програм підтримки та створює передумови сумісності з європейськими ініціативами. Територіальні громади впроваджують електронні сервіси консультацій і місцевих програм розвитку, розширюючи цифрові механізми взаємодії держави та бізнесу. Водночас зберігаються нормативна фрагментарність, інституційна неузгодженість, кадрові обмеження та територіальна цифрова нерівність. Фінансова залежність від міжнародної допомоги й ризики кібербезпеки, пов'язані з використанням електронних реєстрів, також впливають на сталість процесу [8].

Подальше вдосконалення імплементації цифрових інструментів ЄС потребує гармонізації нормативної бази з *acquis* ЄС, зокрема у сфері державної допомоги, цифрового ринку та захисту персональних даних. Важливим є забезпечення інституційної координації між органами державної влади та місцевого самоврядування через створення механізмів узгодженого стратегічного планування підтримки малого і середнього підприємництва. Необхідним напрямом виступає розвиток цифрових компетенцій службовців і підприємців шляхом системного навчання та впровадження програм підвищення кваліфікації. Інтеграція аналітичних систем у стратегічне планування підтримки МСП дозволить підвищити обґрунтованість рішень і забезпечити моніторинг ефективності програм із використанням відкритих даних. Забезпечення сталості цифрових інструментів після завершення міжнародних програм підтримки потребує формування національних фінансових і організаційних механізмів їх супроводу.

Отже, цифрові інструменти ЄС виступають важливим чинником модернізації механізмів підтримки сталого підприємництва в Україні. Ефективність їх імплементації залежить від спроможності системи публічного управління забезпечити нормативну узгодженість, інституційну координацію та розвиток цифрової інфраструктури. Формування інтегрованої цифрової екосистеми підтримки підприємництва створює передумови для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу та посилення економічної стійкості держави в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л, Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. 2024. С. 235-253. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46648/2/ColMon_2024_Levytskyi_V-Entrepreneurship_of_Ukraine_235-253.pdf.
2. The European Green Deal: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Commission, 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
3. Regulation (EU) 2021/694 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2021 establishing the Digital Europe Programme (2021-2027). Official Journal of the European Union, 11.05.2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R0694>.
4. Shaping Europe's Digital Future. Communication from the Commission. European Commission, 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/shaping-europes-digital-future>.
5. European Digital Innovation Hubs (EDIHs). European Commission. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/edihs>.
6. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів щодо її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>.
7. Єдиний портал державних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>.
8. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>.

УДК 34:614

Анна МАХОВИК,

здобувачка наукового ступеня доктора філософії кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anna MAKHOVYK,

PhD candidate at the Department of Service and Medical Law, Educational and Scientific Institute of Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-0606-6106>

Науковий керівник: **Іванна МАЦЕЛЮХ**, доктор юридичних наук, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ МЕДИЧНИХ ДАНИХ В УКРАЇНІ

THE ROLE OF PUBLIC SERVANTS IN IMPLEMENTING EU INTEGRATION STANDARDS FOR MEDICAL DATA PROTECTION IN UKRAINE

The protection of personal data is a key legal issue in the context of Ukraine's European integration. Health data, classified as sensitive information, require a high level of legal protection. European standards, including GDPR and Council of Europe Convention 108+, define fundamental principles of lawfulness, proportionality, and accountability. In Ukraine, the new draft law №8153 strengthens data protection, introduces the role of a responsible officer, and establishes significant sanctions for violations. Effective implementation depends on professional training and legal culture of public officials. These measures will increase citizens' trust in digital health services and align Ukraine with EU standards.

Keywords: *personal data protection, European integration, data privacy, health data.*

Захист персональних даних набуває важливого правового значення у контексті євроінтеграції України. Особливе місце у цій сфері належить даним про здоров'я, які відповідно до європейських стандартів та вітчизняного законодавства відносять до чутливих категорій персональної інформації. Це означає, що вони потребують підвищеного рівня правової охорони.

Нормативно-правова рамка регулювання правовідносин пов'язаних з обробкою даних у ЄС ґрунтуються на Загальному регламенті про захист даних (GDPR) та Конвенції Ради Європи №108+. У цих актах закріплені фундаментальні принципи законності, допустимості, пропорційності та відповідальності доступу до персональної інформації пацієнтів.

В Україні захист медичної конфіденційності тісно пов'язаний з реалізацією конституційних прав людини, зокрема права на повагу до приватного та сімейного життя, права на охорону здоров'я, тощо. Умови воєнного стану, масове переміщення населення та транскордонний обмін медичною інформацією ускладнюють застосування традиційних правових механізмів захисту конфіденційності, що актуалізує необхідність їх переосмислення та адаптації до нових реалій.

Особливу увагу слід приділити правовому статусу державних службовців сфери охорони здоров'я, які виступають суб'єктами владних повноважень і водночас операторами персональних даних. Саме на них покладається обов'язок забезпечити законність обробки медичної інформації, дотримання прав суб'єктів даних та виконання процедурних гарантій.

Ключова роль державних службовців у сфері охорони здоров'я полягає в організації та контролі законної обробки медичних даних відповідно до європейських стандартів. Як розпорядники та користувачі персональних даних, вони відповідають за визначення правових підстав обробки, дотримання принципів мінімізації та обмеження мети, а також впровадження належних технічних і організаційних заходів захисту інформації. Такий підхід відповідає вимогам статей 5, 24 та 32 GDPR [4], які закріплюють принципи законності, підзвітності та безпеки обробки персональних даних. У цьому контексті діяльність державних службовців має виходити за межі формального виконання

норм і бути спрямованою на превентивне управління ризиками порушення конфіденційності медичної інформації.

Не менш важливою є гарантійна та професійна роль державних службовців у забезпеченні прав суб'єктів персональних даних та дотриманні етичних стандартів їх обробки. Саме на посадових осіб покладається обов'язок забезпечити реалізацію прав пацієнтів на доступ до власних медичних даних, їх виправлення або обмеження обробки, що кореспондує з положеннями статей 12–16 GDPR [4]. В умовах цифровізації системи охорони здоров'я та зростання обсягів транскордонного обміну медичною інформацією професійна підготовка, правова культура та добросовісність державних службовців стають визначальними чинниками ефективної імплементації європейських стандартів захисту персональних даних.

Варто зазначити, що робота над удосконаленням правового регулювання проводиться. Наприкінці листопада 2024 року Верховна Рада України прийняла за основу в першому читанні законопроект №8153 «Про захист персональних даних» [1]. Одним з важливих моментів є інституціоналізація ролі відповідальної особи з питань захисту даних. Раніше спеціалісти зазначали, що повноваження з нагляду за дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних здійснювався Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини. Однак наявні кадрові ресурси не повною мірою відповідали обсягу покладених на нього повноважень [2]. Тепер це питання має змінитися. Законопроект визначає випадки обов'язкового призначення відповідальної особи з питань захисту даних (стаття 41), її обов'язки, вимоги та перешкоди до зайняття посади [3].

Також важливу роль займають санкції за порушення законодавства у сфері захисту персональних даних. Передбачаються значні штрафи, диференціація відповідальності залежно від тяжкості правопорушення.

Загалом, законодавча ініціатива є системним кроком в напрямку євроінтеграції. Проте ефективність цих норм безпосередньо залежить від їх належного застосування, що неможливо без відповідного рівня правової культури та професійної підготовки посадових осіб. Впровадження цих заходів має сприяти не лише забезпеченню конституційних прав громадян, а й забезпеченню сумісності української системи захисту даних з європейськими стандартами, що є критичною умовою для повноправного членства України у ЄС.

Список використаних джерел

1. Постанова Верховної Ради України № 4065-IX «Про прийняття за основу проекту Закону України про захист персональних даних», 20.11.2024.
2. Council of Europe Office in Ukraine. Data Protection Day: Does Data Protection in Ukraine Meet International Standards? Режим доступу: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/data-protection-day-does-the-personal-data-protection-in-ukraine-meet-international-standards->.
3. Проект Закону України «Про захист персональних даних», № 8153, 25.10.2022.
4. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation).

УДК 351.08:004

Сергій МИХАЙЛОВ,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhii MYKHAILOV,

postgraduate student of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Андрій МИКОЛЮК**, кандидат політичних наук, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ФОРМУВАННЯ ПРАКТИЧНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

BUILDING CIVIL SERVANTS' PRACTICAL CAPACITY TO USE DIGITAL TOOLS UNDER EU INTEGRATION

This paper examines how to build civil servants' practical capacity to use digital tools under EU integration and digital transformation. It argues that infrastructure alone does not deliver value unless day-to-day workflows, data quality and cybersecurity practices are mastered. The study proposes a three-level capacity model: basic digital literacy, process-instrumental competence, and data-driven decision competence. It outlines an implementation toolkit: role-based competency profiles, modular training on real cases, workplace mentoring, embedded assessment, and HR integration from recruitment to promotion. Expected effects include higher service quality, fewer procedural bypasses, improved interoperability readiness, and reduced operational risk in central and regional administrations.

Keywords: digital competencies, civil service, EU integration, digital transformation, capacity building.

Євроінтеграція та цифрова трансформація вимагають від публічної служби не лише впровадження ІТ-рішень, а й здатності персоналу стабільно використовувати їх у щоденних процесах. ЄС у звіті про стан «Цифрового десятиліття» підкреслює необхідність прискорення прогресу щодо цифрових навичок і цифрових публічних послуг та пов'язує досягнення цілей із наявністю узгоджених політик і дорожніх карт [1, с. 2–4]. Для України цей виклик додатково посилюється воєнним контекстом, потребою безперервності надання послуг та необхідністю швидкого зближення адміністративної спроможності з підходами ЄС.

Проблема на практиці проявляється як розрив використання: інструменти (електронний документообіг, реєстри, аналітичні панелі, сервіси для громадян) формально існують, але на робочих місцях застосовуються фрагментарно, обходяться «ручними» схемами або використовуються без належної якості даних і кібергігієни. OECD підкреслює, що результативна цифрова держава потребує системного циклу роботи з навичками: визначення необхідних навичок → оцінювання наявних → організація розвитку → оцінка впливу [2, с. 13–15]. Без такого циклу підвищення кваліфікації перетворюється на формальність, яка не змінює фактичні процеси й результати.

Метою тез є обґрунтування підходу до формування практичної спроможності державних службовців до використання цифрових інструментів в умовах євроінтеграції. Завдання: (1) уточнити зміст «практичної спроможності» як прикладної складової цифрової компетентності; (2) запропонувати трирівневу модель спроможності; (3) визначити інструменти впровадження через HR-цикли та навчальну екосистему; (4) окреслити показники оцінювання результативності.

Практична спроможність у цих тезах трактується як здатність службовця виконувати службові завдання з опорою на цифрові інструменти у межах нормативно визначених процедур, із забезпеченням якості даних, інформаційної безпеки та доказовості управлінських рішень. Такий підхід узгоджується з логікою переходу до людиноцентричного цифрового урядування: технологія є засобом, а результатом – кращий сервіс і ефективніша політика [3, с. 3–4].

Запропонована трирівнева модель практичної спроможності:

- 1) Базова цифрова грамотність (операційний рівень): робота з офісними інструментами, електронною ідентифікацією, цифровою комунікацією, керування файлами та доступами, базова кібергігієна.
- 2) Процесно-інструментальна компетентність (робочий рівень): виконання типових адміністративних процедур «end-to-end» у цифровому середовищі (ЕДО, реєстри, CRM/Service Desk, модулі закупівель, кадрові системи), правильне документування та трасування рішень, дотримання регламентів.
- 3) Дані-орієнтована компетентність (управлінський рівень): інтерпретація показників, робота з якістю даних, базові практики аналітики, розуміння можливостей і обмежень автоматизації та ШІ, формування доказових управлінських рішень. Саме цей рівень відрізняє «оцифрування паперу» від цифрового врядування як зміни способу прийняття рішень [2, с. 15–16].

Для реалізації моделі доцільно використати інструментарій, який OECD описує як послідовність управління навичками (skills management cycle) [2, с. 13–15]. Практичні кроки:

- Рольові профілі компетентностей: для типів посад (адміністративні, аналітичні, керівні) визначаються мінімальні та цільові рівні цифрових умінь, прив'язані до конкретних процесів і систем.
- Діагностика навичок: короткі тести + практичні кейси (симуляції роботи в ЕДО/реєстрі), що зменшують ризик «сертифікації без уміння».
- Модульне навчання на реальних процесах: навчальні сценарії будуються не навколо інструмента, а навколо задачі (наприклад: «підготовка проєкту рішення», «обробка звернення», «міжвідомчий запит»).
- Менторинг і навчання на робочому місці: закріплення навичок через наставників, чек-листи якості, командні правила роботи з даними та документами.

• Вбудоване оцінювання результату: контроль якості даних, помилок у процедурах, часу проходження процесу, кількості повернень документів на доопрацювання, інцидентів доступу та кіберпомилки.

Окремий акцент потрібен на готовності до інтеперабельності та цифрової взаємодії з ЄС. OECD визначає цифрову публічну інфраструктуру (digital public infrastructure, DPI) як набір спільних безпечних «будівельних блоків» (ідентифікація, обмін даними, платежі, сповіщення тощо), що підпирають процеси й сервіси та дають можливість масштабувати цифрову трансформацію [4, с. 6]. DPI створює ефекти ефективності й сумісності (interoperability), але вони виникають лише тоді, коли персонал працює за єдиними стандартами, забезпечує якість даних і дотримується дисципліни безпеки [4, с. 11]. В іншому випадку цифровізація відтворює фрагментацію: різні підрозділи працюють у різних режимах, а обмін даними стає джерелом помилок і ризиків.

Український контекст підсилює значення прикладної складової компетентностей. Дослідження проблематики цифрової компетентності для е-врядування констатують, що попри відчутні результати цифровізації зберігається потреба посилення цифрових компетентностей службовців і узгодження підходів із європейськими практиками [6, с. 2–3]. Паралельно аналіз тенденцій електронного урядування України фіксує позитивну динаміку в міжнародних вимірах, що підвищує очікування до якості внутрішньої адміністративної спроможності та стандартизації процесів [7, с. 3–4]. Це означає: «видимі» цифрові сервіси мають бути підкріплені «невидимою» спроможністю апарату – процедурною дисципліною, якістю даних та здатністю працювати в цифрових середовищах без втрат керованості.

Навіть коректно спроектована програма розвитку спроможності стикається з бар'єрами. Огляд розвитку цифрових компетенцій публічних службовців в Україні виокремлює нерівномірність цифрової грамотності, інфраструктурні обмеження, опір змінам, недостатність фінансування та посилення кіберризиків [9, с. 165–166]. У воєнних умовах ці фактори підсилюються кадровою плінністю та високим навантаженням. Отже навчання має включати не лише «як користуватися», а й правила безпечної роботи, сценарії відновлення після збоїв, культуру даних і контроль якості.

Євроінтеграційний вимір означає також підвищені вимоги до доброчесності, підзвітності та доказовості адміністративних дій. Відсутність практичних навичок роботи з цифровими слідами (логами, метаданими, маршрутами погодження) підвищує ризики як для ефективності, так і для правової захищеності органу влади. SIGMA, оцінюючи стан публічної адміністрації України, підкреслює важливість адміністративної спроможності та кадрового потенціалу для виконання реформ і стандартів ЄС, а також звертає увагу на проблемність блоку HRM у воєнний період [5, с. 7–8]. Тому розвиток спроможності доцільно «вшивати» у HR-цикл: добір (перевірка базового рівня), адаптація

(обов'язкові модулі), щорічне оцінювання (компетентнісні індикатори), кар'єрне просування (вимоги до рівнів 2–3), а також у регламенти підрозділів (правила даних, доступів, резервування).

Окремим компонентом стає відповідальне використання автоматизації та ШІ. Дослідження розглядають цифрові компетентності публічних службовців також як компонент національної безпеки, акцентуючи на необхідності критичного мислення, розуміння ризиків і запобігання помилкам у цифрових середовищах [8, с. 187–189]. Практична рамка в цьому контексті така: інструменти автоматизації/ШІ можуть застосовуватись для підготовки чернеток, класифікації звернень, пошуку інформації чи аналізу, але рішення, що впливають на права громадян, мають залишатися під людським контролем із фіксацією підстав і перевіркою якості результатів.

Показники результативності формування практичної спроможності доцільно групувати у три блоки:

(а) процесні: час і якість проходження ключових процедур; частка цифрових «end-to-end» процесів без дублювання на папері;

(б) дані і безпека: рівень помилок у внесенні даних; частота інцидентів доступу; виконання політик резервування та контролю змін;

(в) сервісні: задоволеність користувачів; доступність цифрових каналів; частка звернень, вирішених у встановлені строки.

Висновки. Отже, формування практичної спроможності державних службовців має розглядатися як керований цикл (профілі → діагностика → розвиток → оцінка впливу) з інтеграцією в HR-процеси та вимоги євроінтеграції. Пріоритетом є перехід від «навчання інструменту» до «навчання виконанню процедур і роботі з даними», що напряду впливає на якість сервісів, інтегрованість та інституційну стійкість цифрової держави.

Список використаних джерел

1. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Report on the State of the Digital Decade 2024. Brussels, 2024. 22 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024DC0146> (дата звернення: 19.02.2026).

2. OECD. Developing Skills for Digital Government. OECD Public Governance Policy Papers. Paris: OECD Publishing, 2024. 38 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/developing-skills-for-digital-government_4a52d4f4/57ff9824-en.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

3. OECD. OECD Digital Government Index 2023: Results and Key Findings. Paris: OECD Publishing, 2024. 34 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/oecd-digital-government-index-2023-results-and-key-findings_5240014a/0ac19c8e-en.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

4. OECD. Digital Public Infrastructure for Digital Governments. Paris: OECD Publishing, 2024. 29 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/digital-public-infrastructure-for-digital-governments_11fe17d9/ff525dc8-en.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

5. SIGMA. Public Administration in Ukraine. Monitoring Report. Paris: SIGMA (OECD & European Union), 2024. 212 p. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

6. Morze N., Strutyńska O., Halko S. Digital Competence for E-Governance: Ukraine Case. In: Proceedings of the 16th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics (IMCIC 2025). 2025. 6 p. URL: <https://www.iiis.org/CDs2025/CD2025Winter/papers/CB765ES.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).

7. Matvejiuk L. O., Polovyi P. V. Tendencies of improving the electronic government development in Ukraine. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2025. № 3. С. 221–228. doi: 10.33271/nvngu/2025-3/221. URL: https://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2025/3/03_2025_Matvejiuk.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

8. Олійник Н. В. Цифрові компетентності публічних службовців як компонент національної безпеки в умовах цифрової трансформації. Наукові перспективи. 2024. № 5(47). С. 187–209. doi: 10.52058/2708-7530-2024-5(47)-187-209. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/11887/11947/11947> (дата звернення: 19.02.2026).

9. Ларіна І. В., Таран О. В. Розвиток цифрових компетенцій публічних службовців: стан, виклики та перспективи. Scientific Achievements and Summaries. 2024. № 10(10). С. 156–166. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/download/18018/18075/18800> (дата звернення: 19.02.2026).

Олександра НЄМА,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

Oleksandra NIEMA,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

<https://orcid.org/0000-0003-1242-7151>

ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

The peculiarities of the formation and implementation of Ukraine's state policy in the context of European integration and digital transformation are revealed. The evolution from a centralized administrative model to the concept of the policy cycle is demonstrated, which acquires new characteristics through digital tools and the evidence-based policy approach. Emphasis is placed on the EU regulatory benchmarks (eIDAS/eIDAS 2, NIS2, AI Act) and the alignment of national legislation with corresponding requirements. The importance of developing professional competencies of public servants and adapting educational programs is highlighted. The synergy of European integration and digitalization is identified as a key factor for the effectiveness of reforms and the strengthening of citizens' trust in democratic institutions.

Keywords: public policy; policy cycle; evidence-based policy; digital transformation; European integration; public administration.

Сучасний етап розвитку України визначається взаємопов'язаністю двох стратегічних процесів – європейської інтеграції та цифрової трансформації. Вони не лише модернізують інституційні механізми публічного управління, а й змінюють логіку формування та реалізації державної політики. У цих умовах якість циклу політики, відповідність управлінських процедур європейським стандартам та професійна спроможність публічних службовців стають ключовими чинниками ефективності реформ і довіри громадян.

Історично державна політика України у 1990-х роках формувалася в межах централізованої адміністративної моделі управління. Починаючи з 2000-х років поступово утверджується підхід policy cycle (цикл політики), що передбачає послідовність етапів: визначення проблеми, розроблення альтернатив, ухвалення рішення, реалізація, моніторинг та оцінювання. Інституційне закріплення професійної публічної служби відбулося із прийняттям Закону України «Про державну службу» (2015 р.), який орієнтував систему управління на принципи професіоналізму, політичної нейтральності та доброчесності [1].

Подальші перетворення пов'язані з системною цифровізацією публічного сектору. Розвиток електронних послуг, публічних електронних реєстрів, електронної ідентифікації та електронного документообігу сформував нову інфраструктуру реалізації політики [2; 4; 6]. Цифрові інструменти посилили можливості збору й обробки даних, міжвідомчої взаємодії та оцінювання результативності управлінських рішень. Таким чином, цифровізація змінює policy cycle з лінійної моделі у більш ітеративну, засновану на аналізі та використанні даних.

Євроінтеграційний вимір надає цим процесам нормативної визначеності. Гармонізація українського законодавства з правом ЄС у сферах електронної ідентифікації, кібербезпеки та цифрових послуг формує нову регуляторну архітектуру публічного управління. Важливими орієнтирами виступають Регламент (ЄС) № 910/2014 (eIDAS) та його оновлена редакція – European Digital Identity Framework (eIDAS 2) [9; 11], Директива (ЄС) 2022/2555 (NIS2) щодо кіберстійкості [7], а також Регламент (ЄС) 2024/1689 (AI Act), який встановлює ризик-орієнтований підхід до використання сис-

тем штучного інтелекту, у тому числі в публічному секторі [10]. Їх імплементація означає не лише формальне наближення законодавства, а й перебудову процедур, механізмів моніторингу, контролю та підзвітності.

Національний правовий базис цифрової трансформації включає законодавство про електронну ідентифікацію та довірчі послуги, електронні комунікації, кібербезпеку, публічні електронні реєстри та захист персональних даних [3; 4; 5; 6]. Системна узгодженість цих актів визначає спроможність України інтегруватися до європейського цифрового простору. Водночас гармонізація потребує не лише формального узгодження, а й системного розвитку адміністративної практики та підвищення інституційної спроможності.

Особливого значення набуває концепція evidence-based policy (політика, заснована на доказах), тобто підхід, що передбачає прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних та аналітики. Інтеграція реєстрів і цифрових платформ створює передумови для якіснішого стратегічного планування та оцінювання політики. Проте це одночасно підвищує вимоги до захисту персональних даних відповідно до європейських стандартів [8], а також до кіберстійкості державних систем (public systems, тобто інформаційних систем органів влади) [7].

Трансформація моделі державної політики обумовлює необхідність розвитку нових професійних компетентностей публічних службовців. Мова йде про аналітичні, цифрові, комунікаційні та управлінські навички, які відповідають сучасним підходам до публічного управління. У цьому контексті ключовими орієнтирами є Принципи публічного управління SIGMA (редакція 2023 р.), які пов'язують якість політики з професіоналізацією публічної служби та цифровізацією сервісів [12].

Таким чином, цифрова трансформація змінює модель професійності публічного службовця – від адміністратора процедур до аналітика даних і агента змін. Це вимагає адаптації освітніх програм закладів вищої освіти та системи підвищення кваліфікації відповідно до європейських стандартів розвитку спроможності.

Отже, формування та реалізація державної політики в Україні відбувається в умовах структурної трансформації управлінської парадигми. Євроінтеграція визначає нормативні орієнтири та стратегічний вектор розвитку, тоді як цифровізація забезпечує інструментальну основу для їх реалізації. Синергія цих процесів формує основу для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічного управління, а також для зміцнення довіри громадян до демократичних інституцій.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 16.02.2026).
2. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 16.02.2026).
3. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> (дата звернення: 16.02.2026).
4. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 16.02.2026).
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> (дата звернення: 16.02.2026).
6. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20> (дата звернення: 16.02.2026).
7. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> (дата звернення: 16.02.2026).
8. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 16.02.2026).
9. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council establishing the European Digital Identity Framework (eIDAS 2). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj> (дата звернення: 16.02.2026).

10. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 16.02.2026).

11. Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market (eIDAS). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/910/oj> (дата звернення: 16.02.2026).

12. SIGMA. The Principles of Public Administration (2023 edition). OECD Publishing, Paris, 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html (дата звернення: 16.02.2026).

УДК 342:35.07(477)

Марія НИНЮК,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

Mariya NINYUK,

PhD in public administration, docent, associate professor Department of Political Science and Public Administration of Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0009-0001-5082-533X>

ІННОВАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

INNOVATION AND MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Public administration is a complex and multifaceted system that requires constant improvement and adaptation to modern challenges. In the context of globalization and continuous socioeconomic change, public administration, as an instrument for implementing national policy, requires modernization and adaptation to meet contemporary challenges. It was emphasized that for the effective implementation of innovative technologies in public administration, it is essential to ensure adequate training of employees and the development of digital skills. Overall, innovation and modernization of public administration are essential to ensure the effective functioning of the state, improve the quality of services, and create all the necessary conditions for sustainable development.

Keywords: innovation, modernization, reform, public administration.

На наш погляд, сьогодні публічне управління в Україні стикається з проблемами, передусім, низькою прозорістю, плутаниною між політикою та адміністрацією, недостатньою кваліфікацією органів влади та браком дисциплінарної відповідальності. За словами М. Лахижі, йому притаманні хаотичне та безсистемне функціонування [3]. Реформи повинні покращити розподіл повноважень, оптимізацію функцій влади та впровадження ефективних управлінських моделей. Україна прагне стати частиною сучасних європейських держав із розвинутою економікою, орієнтуючись на цифровізацію, якість послуг, прозорість і боротьба з корупцією. Для цього й адаптується законодавство до стандартів ЄС й ухвалюються необхідні нормативно-правові акти.

В Україні спостерігаються дві суперечливі тенденції: євроінтеграція і активність громадянського суспільства сприяють економічному розвитку, тоді як військові дії ведуть до централізації влади та зміцнення державних інститутів. Після війни важливими завданнями стануть орієнтація на права людини, створення механізмів стримування влади, захист прав громадян. Незаперечним є факт, що до війни реформи публічного управління були спрямовані на впровадження європейських стандартів та електронного урядування.

Підвищення рівня ефективності та результативності системи публічного управління, відповідальності органів публічної влади за надання якісних послуг населенню, дедалі більше залежить від розвитку інноваційного компонента. Це потребує впровадження різноманітних інноваційних методів, технологій і інструментів управління.

Вважаємо, що інновації у публічному управлінні – це сучасні методи, технології та інструменти діяльності органів публічної влади, спрямовані на вдосконалення системи управління та підтримку суспільного розвитку. Вони використовують нові можливості, спираючись на досвід і наукові досягнення. Модернізація тісно пов'язана з інноваціями, але відрізняється тим, що зосереджена на покращенні існуючого, тоді як інновація створює якісно нове поле діяльності.

Модернізація публічного управління є важливою складовою змін в українському суспільстві. Її мета – створення системи, яка забезпечує якісні публічні послуги за європейськими стандартами з максимальною ефективністю [1]. Основними тенденціями модернізації управління є: впровадження сучасних технологій для роботи з інформацією; цифрова трансформація управління та вдосконалення е-врядування; цифровізація місцевого розвитку; оцінка стану й обґрунтування заходів вдосконалення електронного урядування.

Прикладом інноваційної діяльності у сфері публічного управління є впровадження методів ефективного менеджменту, підвищення ринкової орієнтації державних установ та створення урядових агентств на основі нових організаційних принципів.

Інноваційний підхід у сфері публічного управління є впровадження методології інноваційного менеджменту для аналізу управлінських процесів і впровадження інновацій у діяльність відповідних органів. Однак для ефективного розвитку інновацій у цій сфері недостатньо лише застосовувати наявні рішення і технології менеджменту – важливо також формувати власні стандарти. Це включає переосмислення особливостей публічного управління, розширення механізмів впровадження існуючих моделей та використання нових концептуальних рішень [4].

Загалом, основні напрями інновацій в системі публічного управління включають: перехід від авторитарного стилю управління до моделі управління у взаємодії; заміна бюрократичних механізмів на ринкову орієнтацію; зміна пріоритетів управлінського процесу; перехід від затратного до результативного принципу ефективності; зміна механізмів контролю [2].

Однак, саме в умовах воєнного стану особливо гостро постає питання правового забезпечення інноваційних процесів у публічному управлінні. Швидкі зміни законодавства, необхідність прийняття оперативних рішень можуть призводити до правової невизначеності та порушення прав громадян.

Основним показником ефективності публічного управління в умовах цифрових трансформацій є відповідність вимогам сучасного суспільства. Вважаємо, що для цього необхідно розробити загальнонаціональні програми, які спрямовані на підтримку та розвиток інфраструктури українського суспільства. Держава має заохочувати і підтримувати розвиток цифрових технологій, зокрема, через впровадження системи формування цифрових навичок на всіх етапах освіти. Важливо забезпечити можливості для навчання літніх людей, щоб вони могли отримати знання, що відповідають їх потребам та інтересам [5]. Оскільки сучасні фахівці в сфері публічного управління працюють у цифровому середовищі, важливим є розвиток їх інформаційної грамотності.

Водночас, впровадження систем електронного документообігу, автоматизованих систем управління та використання штучного інтелекту для прийняття рішень є необхідними кроками для побудови сучасної системи публічного управління. Інновації сприяють підвищенню доступності та зручності публічних послуг для громадян. Наприклад, електронне урядування та електронні сервіси дозволяють отримувати необхідну інформацію та виконувати необхідні дії онлайн, що значно економить час та зусилля.

Список використаних джерел

1. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. № 10(6). С. 46–54.
2. Кудріна О. Ю., Масляк М. І. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2020. № 19. С. 139–143.
3. Лахижа М. І. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 1. С. 18–28. 2020. № 1(57). С. 18–27.
4. Масляк М. І. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України. Актуальні питання у сфері державного управління. 2021. № 3. С. 127–131.
5. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2(25). С. 139–145.

УДК 351.82:[330.322+330.341.1]:327.7(477)

Олександр ПОНОМАРЬОВ,

начальник факультету кіберборотьби Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

OLEKSANDR PONOMAROV,

head of the cyberwarfare department Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology

<https://orcid.org/0009-0000-3456-5577>

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

EUROPEAN INTEGRATION MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

The current stage of Ukraine's development is determined by post-war recovery and the need for structural modernization of the economy based on innovation and investment. The European integration course is a key factor in the transformation of public administration in accordance with EU standards and a tool for attracting capital, technologies and increasing competitiveness. The article substantiates the system of European integration mechanisms of public administration for innovation and investment development: institutional and legal (harmonization of legislation), financial and economic (donor and guarantee instruments), organizational and managerial (PPP, clusters, parks) and digital (e-governance). Their implementation forms a transparent environment and accelerates recovery.

Keywords: *Innovation; investment; public administration; European integration; post-war reconstruction; digitalization.*

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними соціально-економічними трансформаціями, зумовленими наслідками повномасштабної війни та необхідністю повоєнного відновлення. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективної державної політики, спрямованої на інноваційно-інвестиційний розвиток як основу структурної модернізації економіки. Водночас, євроінтеграційний курс України визначає стратегічний напрям реформування системи державного управління відповідно до стандартів та практик Європейського Союзу.

Євроінтеграція у повоєнний період розглядається не лише як політичний вибір, а й як інструмент економічного відновлення, залучення інвестицій, трансферу технологій та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Саме тому дослідження євроінтеграційних механізмів державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком набуває особливої актуальності та практичної значущості.

Проблеми регулювання інвестиційно-інноваційних процесів в Україні розкриті в працях О. Вольської, А. Гальчинського, В. Геєця, А. Пересада, С. Шосталя тощо. Питаннями державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком займалися Л. Борщ, М. Гаман, В. Геєць, Г. Климова, О. Кузьмін, В. Левицький та інші. Значну увагу приділено європейському досвіду формування інноваційної економіки та реалізації політики смарт-спеціалізації. Разом із тим, недостатньо розкритими залишаються питання комплексного поєднання євроінтеграційних підходів із завданнями повоєнного відновлення України, зокрема, щодо адаптації механізмів державного управління до умов високих ризиків, обмежених ресурсів та необхідності швидкої модернізації економіки. Це обумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях у зазначеному напрямі.

Ключовою складовою державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком у повоєнний період є інституційно-правові механізми, реалізація яких передбачає гармонізацію національного законодавства з законодавством Європейського Союзу, зокрема, у сферах інноваційної діяльності, інвестиційного регулювання, державної допомоги, захисту конкуренції та інтелектуальної власності. Адаптація законодавчої бази сприяє формуванню прогнозованого та стабільного інституційного середовища, що є необхідною умовою залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. У повоєнний

період це має особливе значення, оскільки інвестори оцінюють не лише економічний потенціал країни, а й ефективність державного управління та рівень правових гарантій.

Фінансово-економічні механізми євроінтеграційного характеру передбачають активне використання інструментів фінансової підтримки Європейського Союзу, міжнародних фінансових організацій та донорських програм. Йдеться про грантове фінансування, пільгове кредитування, гарантійні інструменти та спільні інвестиційні фонди, спрямовані на реалізацію інноваційно-інвестиційних проектів.

Державне управління у цій сфері повинно забезпечувати прозорий розподіл фінансових ресурсів, ефективний моніторинг реалізації проектів та узгодження інвестиційних пріоритетів із стратегічними цілями повоєнного відновлення. Особливу увагу доцільно приділяти фінансуванню високотехнологічних галузей, зеленої економіки, цифрових технологій та критичної інфраструктури.

Організаційно-управлінські механізми євроінтеграції включають розвиток публічно-приватного партнерства, формування інноваційних кластерів, індустриальних та технологічних парків за європейськими стандартами. Такі механізми дозволяють об'єднати ресурси держави, бізнесу та наукового сектору, що є особливо важливим у період відновлення економіки. Застосування європейських підходів до стратегічного планування, програмно-цільового управління та оцінювання ефективності державної політики сприяє підвищенню результативності інноваційно-інвестиційного розвитку та забезпечує відповідність управлінських рішень довгостроковим цілям євроінтеграції.

Цифровізація є важливим інструментом реалізації євроінтеграційних механізмів державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком. Запровадження електронного урядування, цифрових реєстрів, платформ управління інвестиційними проектами та електронних сервісів для бізнесу сприяє підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків і оптимізації управлінських процесів.

У повоєнний період цифрові механізми дозволяють оперативно координувати процеси відновлення, забезпечувати доступ інвесторів до актуальної інформації та формувати довіру до державних інституцій.

Отже, євроінтеграційні механізми державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком України у повоєнний період є комплексною системою інструментів, що поєднує інституційно-правові, фінансово-економічні, організаційно-управлінські та цифрові складові. Їх впровадження створює передумови для ефективного відновлення економіки, залучення інвестицій та інтеграції України до європейського інноваційного простору. Реалізація зазначених механізмів сприятиме формуванню конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої економіки та забезпечить стійкий соціально-економічний розвиток України у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Григоришин Р. Економічне відновлення України: місія можлива. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>

2. Україна майбутнього: вступ до ЄС, повоєнна відбудова, екологічні проблеми та енергетична незалежність очима пересічного українця. Аналітична записка на основі всеукраїнського соціологічного опитування. Dixigroup. 2024. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-majbutnogo-vstup-do-yes-povoyenna-vidbudovaekologichni-problemy-ta-energetychna-nezalezhnist-ochyma-peresichnogo-ukrayinczya/>

Людмила ПРИХОДЧЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка»

Liudmyla PRYKHODCHENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of Public administration and regionalism chair of Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-6454-6729>

ПРИНЦИПИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

PRINCIPLES OF REFORMING THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM ON THE PATH TO EUROPEAN INTEGRATION

The need for dialogue with the public, conducting expert analysis, and applying comprehensive and modern approaches to objectively assess the results of reforming the public administration system on the path to European integration is argued. A list of regulatory and legal documents is outlined, in accordance with which reforms are being implemented in key sectors of reform, post-war reconstruction of Ukraine, and the range of subjects implementing the state policy of European integration. The principles of the concept of democratic governance, «state capacity» are characterized. It is established that further reforming the public administration system with the application of these principles in conjunction with support instruments will contribute to the acceleration of further procedural stages towards full membership in the EU.

Keywords: reform, public administration, principles, European integration.

Питання забезпечення ефективності системи публічного управління постійно перебувають не тільки в полі зору науковців і практиків, але й пересічних громадян. Україна з перших років здобуття незалежності прагнула інтегруватися до європейського політичного та економічного простору, шукаючи способи зміцнити свої відносини з Європейським Союзом. Це спонукає розробників стратегій та концепцій реформування системи публічного управління до діалогу з громадськістю, експертної аналітики, застосування комплексних та сучасних підходів, які б об'єктивно оцінювали наявні результати та їх відповідність об'єктивним потребам розвитку суспільства.

Стратегічні напрями комплексної трансформації системи публічного управління нашої держави на шляху до європейської інтеграції, забезпечення її національної стійкості та адаптованості до змін і викликів, визначені у низці нормативно-правових документів, відповідно до яких впроваджуються реформи у ключових секторах: Стратегія сталого розвитку України до 2030 року, «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (30 вересня 2019 р.), Стратегія національної безпеки України (14 вересня 2020 р.), Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 року (21 липня 2021 р.), Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки, Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року (30 вересня 2024 р.) тощо. Це далеко не повний перелік засадничих документів, які визначають стратегічні орієнтири розвитку нашої держави. До них слід також додати низку стратегічних документів і заходів із повоєнної відбудови України, зокрема, Пріоритети уряду. Так, зокрема, План відновлення України є досить деталізованим, відображає основні напрями відновлення зруйнованої після війни економіки, чітко розділяє кожний напрямок та комплекс ініціатив по ньому і містить супроводжувальні заходи, включно із законодавчими змінами [1]. Його успішна реалізація перебуває в прямій залежності від координованості та узгодженості діяльності Кабінету Міністрів України та Верховної Ради, а також налагодженої взаємодії з міжнародними партнерами. Так, відповідно до Стратегії зовнішньополітичної діяльності України (серпень 2021 р.), ними для України є: США, Велика Британія, держави Євросоюзу (крім Угорщини), Канада, Японія, міжнародні інституції – ЄС, НАТО, Рада Європи, ОБСЄ та ін. Мова про підтримку, надання різноманітної допомоги, зокрема, запровадження санкцій, зосередженість на стратегічному партнерстві у досягненні, стратегічної мети.

Сукупність зусиль вказаних суб'єктів надає змогу бути ключовими партнерами у формуванні, впровадженні та аналізі публічної політики, реформуванні системи публічного управління, адже вони володіють значними ресурсами, впливом, що позначається на оперативному впровадженні новітніх технологій, застосуванні інноваційних методів та підходів для вирішення старих проблем, стимулюванні нових ідей і підходів.

Такі результати уможливають застосування принципів, які визначають критерії та методи відновлення: партнерство (Україна очолює процес відновлення та впроваджує його разом з міжнародними партнерами); спрямованість на реформи; прозорість, підзвітність, верховенство права; демократична участь; залучення багатьох стейкхолдерів; гендерна рівність та інклюзія; сталий розвиток. Зазначені принципи становлять засади концепції демократичного врядування, «спроможності держави», які наповнюють новим змістом фундаментальні засади, узгоджені ще під час домовленостей про створення ЄС в далекому 1957 році. Так, мова про [2]:

- участь громадськості: консультації та залучення в якості експертів до процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень створюють акумулятивний ефект, забезпечуючи широкую підтримку та сприяючи результативності діяльності органів публічної влади на всіх рівнях;

- публічно-приватне партнерство: об'єднання зусиль трьох секторів, узгодженість та координація їх дій задля досягнення спільних цілей;

- відкритість органів публічної влади до співпраці з різними секторами суспільства дають змогу об'єднувати різноманітні ресурси (інформаційні, інтелектуальні, інноваційні, фінансові, матеріально-технічні тощо), практичний досвід, аналітичні навички, знання та вміння задля реалізації стратегічних пріоритетів розвитку;

- підзвітність: запровадження та функціонування механізму громадського контролю, як фундаментальної засади державотворення, яка надає змогу суспільству контролювати дії влади на всіх етапах прийняття і реалізації управлінських рішень, включно із моніторингом та оцінкою отриманих результатів. Цей принцип застосовується у поєднанні із принципом прозорості органів публічної влади (передбачає зрозумілі, відкриті і обґрунтовані рішення (акти) органів влади, доступні для ознайомлення населення).

Це означає, що ефективність процесу євроінтеграції перебуває у прямій залежності від комунікації – системної взаємодії уряду з громадянським суспільством, відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади, що сприяє реальному сприйняттю подій, покращенню взаєморозуміння між інститутами громадянського суспільства, зближенню бачення шляхів вирішення назрілих проблем, зокрема усвідомлення того, що процес євроінтеграції не є миттєвим, його ефективність залежить від великої кількості факторів. А також узгодження та координації діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, приватного та громадського секторів, як дотримання принципу публічно-приватного партнерства та організованості місцевого самоврядування та чіткого бачення стратегії розвитку територіальних громад тощо. Тож посилення інституційної спроможності держави, подальше реформування системи публічного управління із застосуванням рекомендацій щодо оптимізації та вдосконалення євроінтеграційних процесів в Україні в умовах війни, аналізу законодавства України на відповідність праву Європейського Союзу в сукупності із інструментами підтримки державами ЄС сприятимуть пришвидшенню подальших процедурних етапів до повноправного членства в ЄС.

Список використаних джерел

1. План відновлення України від наслідків війни: Міністерство економіки України, 24 березня 2023 р. URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31278.pdf>

2. Приходченко Л. Л. Інституційна спроможність України щодо реалізації політики євроінтеграції в умовах воєнного стану. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 3 (11). С. 918 – 933. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/issue/archive>

Ірина РЕДЧИЦЬ,

магістерка Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Iryna REDCHYTS,

Master's degree holder in Public Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-0698-0224>

БЮДЖЕТ УЧАСТІ ЯК ПРАКТИЧНИЙ МАЙДАНЧИК ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

PARTICIPATORY BUDGETING AS A PRACTICAL PLATFORM FOR DEVELOPING EUROPEAN GOVERNANCE COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS

Participatory budgeting is considered one of the most effective instruments of participatory democracy widely used in European Union countries. In Ukraine, its implementation has gained particular relevance in the context of European integration and digital transformation of public administration. The article analyzes participatory budgeting as a practical tool for developing professional competencies of civil servants, including strategic thinking, digital literacy, communication skills, transparency, accountability, and citizen engagement. Attention is focused on the role of digital platforms in participatory budgeting processes and their impact on transforming managerial approaches within public authorities. It is argued that participatory budgeting not only enhances citizen involvement but also acts as a continuous learning environment for civil servants, fostering alignment with European governance standards and values.

Keywords: *participatory budgeting, civil servants, professional competencies, European integration, digital transformation.*

Процеси євроінтеграції України та цифрової трансформації публічного управління суттєво змінюють вимоги до професійної діяльності державних службовців. У сучасних умовах державна служба перестає бути виключно адміністративним механізмом реалізації рішень органів влади й дедалі більше виконує роль посередника між державою й громадянами. Європейська модель публічного управління ґрунтується на принципах участі, відкритості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби суспільства, що відображено у ключових документах Європейського Союзу та SIGMA [4; 5]. Відповідно, розвиток професійних компетентностей державних службовців стає стратегічним завданням модернізації системи публічного управління.

У цьому контексті особливої актуальності набувають інструменти, які поєднують демократичні цінності з практичною управлінською діяльністю. Одним із таких інструментів є бюджет участі, що розглядається у країнах Європейського Союзу як ефективний механізм залучення громадян до процесу прийняття рішень і розподілу публічних фінансів [6; 10]. Його впровадження сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади, зміцненню соціального капіталу та формуванню культури співучасті у врядуванні.

В Україні бюджет участі набув поширення насамперед на місцевому рівні й став інструментом активізації громадянської участі у розвитку територіальних громад. Водночас наукові дослідження доводять, що його потенціал значно ширший і полягає не лише у фінансуванні локальних проєктів, а й у трансформації управлінських практик та професійної поведінки державних службовців [1; 8]. Саме в процесі реалізації бюджету участі формується середовище, у якому державні службовці змушені адаптуватися до нових ролей і стандартів діяльності.

Бюджет участі як управлінський інструмент охоплює декілька взаємопов'язаних етапів: розробку нормативно-правового забезпечення, організацію інформаційної кампанії, приймання та аналіз проєктних пропозицій, проведення громадського голосування, реалізацію проєктів і публічну звітність. Кожен із цих етапів вимагає від державних службовців застосування комплексу професійних компетентностей, що відповідають європейським підходам до публічного управління [2; 4].

Однією з ключових компетентностей, що формується в процесі бюджету участі, є стратегічне мислення. Державні службовці залучені до оцінювання проєктів громадян повинні враховувати відповідність ініціатив стратегічним документам розвитку громади, наявні фінансові ресурси й довгострокові наслідки реалізації рішень. Такий підхід сприяє переходу від ситуативного управління до стратегічно орієнтованого планування, що є характерною рисою європейської моделі врядування [2; 9].

Важливу роль у межах бюджету участі відіграють комунікативні компетентності державних службовців. Процеси публічних консультацій, обговорення проєктів і взаємодія з авторами ініціатив потребують здатності вести відкритий діалог, аргументовано пояснювати управлінські рішення та враховувати інтереси різних соціальних груп. Така комунікація формує культуру партнерства між владою і громадянами, що відповідає принципам партиципаторної демократії та рекомендаціям OECD щодо залучення громадян до публічного управління [5; 10].

Умови цифрової трансформації істотно впливають на реалізацію бюджету участі та вимоги до професійних компетентностей державних службовців. Сучасні цифрові платформи для подання проєктів, онлайн-голосування та публічного моніторингу реалізації ініціатив значно розширюють можливості участі громадян, водночас ускладнюють управлінські процеси. Це зумовлює необхідність розвитку цифрових компетентностей, зокрема навичок роботи з інформаційними системами, аналізу даних, забезпечення кібербезпеки та захисту персональної інформації [3; 7].

Цифровізація бюджету участі також сприяє підвищенню рівня прозорості та підзвітності діяльності органів влади. Публічний доступ до інформації про хід голосування, результати відбору проєктів і використання бюджетних коштів створює умови для громадського контролю. У таких умовах державні службовці набувають практичного досвіду роботи в середовищі відкритості та публічної відповідальності, що відповідає європейським стандартам доброчесності публічної служби [4; 6].

Окремої уваги заслуговує роль бюджету участі як інструменту безперервного професійного навчання державних службовців. На відміну від формалізованих програм підвищення кваліфікації, бюджет участі забезпечує навчання через практику, що дозволяє поєднувати теоретичні знання з реальними управлінськими викликами. Участь у таких процесах сприяє розвитку адаптивності, управлінської гнучкості та здатності працювати в умовах невизначеності [1; 9].

Європейський досвід свідчить, що бюджети участі можуть виступати каталізатором інституційних змін у системі публічного управління. Вони стимулюють перегляд традиційних бюрократичних процедур, впровадження інноваційних підходів до управління та посилення взаємодії між органами влади й громадянським суспільством [6; 10]. Для України це має особливе значення в контексті адаптації до стандартів Європейського Союзу та формування сучасної державної служби.

Таким чином, бюджет участі в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації слід розглядати не лише як інструмент громадської участі, а як комплексний практичний майданчик формування європейських управлінських компетентностей державних службовців. Його системне впровадження сприяє розвитку стратегічного мислення, комунікативних і цифрових навичок, формуванню культури прозорості та підзвітності, а також підвищенню якості публічного управління загалом [5; 7; 9].

Список використаних джерел

1. Бюджет участі як інструмент демократичного врядування: аналітична доповідь / за ред. О. І. Крутій. Київ: Центр політико-правових реформ, 2021. 84 с.
2. Партиципаторна демократія в системі публічного управління: монографія / за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.
3. Публічне управління та адміністрування в умовах цифрової трансформації: навчальний посібник / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : НАДУ, 2021. 312 с.
4. European principles for public administration : SIGMA Papers No. 27. Paris : OECD Publishing, 2021. 45 p.
5. Innovative citizen participation and new democratic institutions : catching the deliberative wave / OECD. Paris : OECD Publishing, 2020. 196 p.
6. Cabannes Y. Participatory budgeting and civic innovation. London : Routledge, 2021. 214 p.
7. Digital governance in the European Union : challenges and opportunities / ed. by J. Pierre. Brussels : European Commission, 2022. 188 p.
8. Лободіна З. М., Дем'янишин В. Г., Кізима Т. О. Бюджет участі як інструмент активізації громадян у місцевому самоврядуванні. Вісник економіки. 2022. № 3. С. 45–58.
9. Дяченко С. В., Редчиць І. С. Нормативно-правове забезпечення бюджету участі в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Публічне управління та адміністрування. 2024. № 1. С. 21–30.
10. Council of Europe. Participatory budgeting: a practical guide for local authorities. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2023. 96 p.

УДК 351:004:339.92(477)

Тимур САЛАМАХА,

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, радник Першого віцепрем'єр-міністра України – Міністра енергетики України

Timur SALAMAKHA,

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Advisor to the First Deputy Prime Minister of Ukraine – Minister of Energy of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8304-1139>

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

INNOVATIVE ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The key innovative aspects of the development of public administration in Ukraine in the context of integration into the European Union are examined. It is emphasised that European integration is a strategic stimulus for the radical modernisation of the state apparatus and the complete transformation of the management philosophy. The author analyses the transition to the «government as a service» model using the example of the «Дія» ecosystem, which is based on the principles of 'only once' and data-driven decision making.

Particular attention is paid to the implementation of artificial intelligence (AI) and big data as tools for forecasting socio-economic processes and monitoring the implementation of European integration plans. The need to harmonise national legislation with the European AI Act to ensure the ethics and security of digital technologies in the public sector is justified.

The implementation of Good Governance principles and SIGMA standards, which provide for the professionalisation of the civil service through a competent approach and the use of Agile methodology, is considered. The specifics of «innovative sustainability» of management in wartime, the role of decentralisation and the development of e-democracy are highlighted. Key challenges are identified: overcoming institutional inertia and ensuring the inclusiveness of digitalisation. It is proven that the synergy of GovTech solutions and a new organisational culture allows Ukraine to integrate into the EU as an innovation leader and become a hub of the European community.

Keywords: public administration, European integration, digitalisation, artificial intelligence, Good Governance, Agile, «Дія», innovative sustainability.

Процес європейської інтеграції України на сучасному етапі виступає не лише зовнішньополітичним вектором, а й фундаментальним стимулом для радикальної модернізації системи публічного управління. Набуття статусу кандидата на членство в ЄС та офіційний запуск переговорного процесу ставлять перед державою завдання не просто «косметичного» оновлення апарату, а повної трансформації управлінської філософії. Інноваційність у цьому контексті розглядається як здатність системи до самооновлення, впровадження новітніх технологій врядування та адаптації до стандартів Європейського адміністративного простору (ЕАР). Актуальність теми зумовлена необхідністю подолання залишків радянської бюрократичної спадщини та побудови гнучкої, прозорої та ефективної моделі державного менеджменту, здатної функціонувати в умовах глобальних викликів та криз.

Одним із найбільш видимих інноваційних аспектів є перехід до моделі «держава як сервіс». Україна вже демонструє лідерство у сфері цифровізації через екосистему «Дія», що повністю відповідає європейському курсу на створення єдиного цифрового ринку. Інноваційність тут полягає у впровадженні принципу «only once» (подання даних державі лише один раз) та транскордонної взаємодії електронних ідентифікаторів.

Як зазначає Сорокіна Н., цифрова трансформація публічного управління в контексті євроінтеграції передбачає не лише автоматизацію послуг, а й перегляд управлінських процесів на основі даних (Data-driven decision making). Це дозволяє мінімізувати корупційні ризики та забезпечити прозорість, що є ключовою вимогою ЄС [1, с. 79].

Іншим важливим аспектом є впровадження штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data). Адже інноваційний розвиток управління неможливий без використання алгоритмів штучного

інтелекту для аналізу великих масивів даних. В умовах інтеграції до ЄС актуальним є використання AI для прогнозування соціально-економічних процесів, моніторингу виконання євроінтеграційних планів та автоматизації рутинних перевірок. Це дозволяє державним службовцям фокусуватися на стратегічних завданнях. Важливим аспектом є гармонізація українського законодавства з європейським Регламентом про штучний інтелект (AI Act), що забезпечує етичність та безпеку використання технологій у публічному секторі.

Окремого значення у цьому контексті набувають принципи Good Governance та інновації в кадровому забезпеченні. Так, європейські стандарти (зокрема принципи SIGMA) вимагають професіоналізації державної служби. Інноваційним аспектом тут є перехід до компетентнісного підходу та впровадження інструментів Agile у роботу органів виконавчої влади. Це передбачає створення міжвідомчих проектних груп для вирішення складних завдань, що відходить від жорсткої вертикальної ієрархії.

Реформування системи публічної служби спрямоване на формування нової організаційної культури. Адже, розвиток лідерського потенціалу та інноваційної сприйнятливості управлінців є запорукою успішної адаптації національного законодавства до *acquis communautaire*.

В умовах воєнного та інформаційного протистояння державі-агресору важливе місце займає публічна стійкість та адаптивне управління. Адже, специфічним аспектом розвитку українського управління в умовах війни та євроінтеграції стала «інноваційність стійкості». Мова йде про здатність системи публічного управління функціонувати в умовах постійних криз. Децентралізація стала однією з найуспішніших інноваційних реформ, що дозволила громадам стати автономними суб'єктами розвитку, що повністю корелює з Європейською хартією місцевого самоврядування.

У Стратегії реформування державного управління України наголошується, що інноваційність має проявлятися у підвищенні якості розроблення державних політик на основі доказовості та інклюзивності [2]. Це означає залучення громадянського суспільства до прийняття рішень через електронні петиції, інструменти е-демократії та публічні консультації.

Окремо варто виділити ще один напрям розвитку публічного управління України, зокрема мова йде про людиноцентричність та сервісну орієнтованість. Європейська інтеграція вимагає відмови від контролюючої функції держави на користь сервісної. Інноваційним підходом є розробка послуг на основі «життєвих ситуацій», коли держава проактивно пропонує громадянину необхідну допомогу чи документ. Такий підхід базується на реінжинірингу бізнес-процесів всередині міністерств, що дозволяє скоротити часові та фінансові витрати як держави, так і бізнесу.

Однак, варто зазначити, що попри значні успіхи, шлях до повної інтеграції в європейську систему управління вимагає вирішення низки критичних завдань, зокрема:

- подолання інституційної інерції та опору реформам на середній ланці державного апарату;
- забезпечення інклюзивності цифровізації, щоб запобігти появі «цифрового розриву» серед різних верств населення.
- посилення ролі е-демократії, де цифрові інструменти залучення громадян стануть не просто факультативними, а обов'язковими елементами прийняття державних рішень.

Таким чином, інноваційний розвиток публічного управління в умовах євроінтеграції – це багатогранний процес, що поєднує технологічні рішення (GovTech, AI), інституційні зміни (реформа держслужби, децентралізація) та ціннісну трансформацію (Good Governance). Основним викликом залишається не лише впровадження нових інструментів, а й забезпечення їх відповідності стандартам ЄС щодо захисту персональних даних, верховенства права та прозорості. Подальша модернізація має базуватися на синергії цифрових технологій та високого професіоналізму управлінських кадрів, що дозволить Україні не лише формально відповідати критеріям членства, а й стати інноваційним хабом у межах Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13. № 1 (36). С. 77-81. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1109/1086> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення: 20.02.2026).

УДК 351:338.2:504

Андрій САМБУЛОВ,

аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Andriy SAMBULOV,

PhD student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0009-0001-1533-333X>

Науковий керівник: **Вікторія ГУРА**, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

БІОЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

BIOECONOMY AS A FOUNDATION FOR THE INNOVATIVE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S STATE POLICY

Bioeconomy is increasingly considered a policy framework that links economic modernisation with climate and resource goals through the sustainable use of biological resources and the development of bio based value chains. For Ukraine, bioeconomy can become a practical platform for recovery, industrial renewal and regional development by converting biomass, organic residues and renewable feedstocks into higher value products and services. It is outlined governance and policy instruments that enable such a transformation, including cross sector coordination, sustainability assessment, support for research and innovation, demand creation through public procurement, and digital monitoring systems. The approach is aligned with EU bioeconomy policy and international guidance on sustainable bio based products, which is essential for Ukraine's European integration trajectory.

Keywords: *bioeconomy, public policy, innovation, sustainability, circular economy.*

Біоекономіка в сучасній публічній політиці трактується як підхід, що поєднує структурну модернізацію економіки з обмеженнями природного капіталу та потребою скорочення викидів. У центрі такого підходу виступає перенесення акценту з видобувних і викопних ресурсів на відновлювані біологічні потоки. Йдеться про використання аграрної, лісової та водної біомаси, розвиток біотехнологій, а також перероблення органічних відходів у продукти з вищою доданою вартістю [1]. У межах біоекономіки важливим є не лише нарощування виробництва біосировини. Критичною стає побудова інноваційних ланцюгів створення вартості, за якими біологічний ресурс перетворюється на біоматеріали, біохімікати, енергію, харчові й фармацевтичні компоненти. Окремо виділяються екосистемні послуги, що підтримують якість довкілля та стійкість територій [2]. Тому біоекономіка є не вузьким сектором, а концептуальною основою трансформації державної політики. У цьому контексті інновації, екологічні цілі та конкурентоспроможність розглядаються як взаємопов'язані результати, а не як такі, що конкурують між собою [1].

Європейський підхід позиціонує біоекономіку як інструмент посилення зв'язку між економікою, суспільством і довкіллям. Це передбачає розвиток сталих біоресурсних ланцюгів, підтримку інновацій у біовиробництві та формування ринків біопродуктів за умов екологічної цілісності й соціальної прийнятності [1]. Водночас якість політики у цій сфері дедалі більше оцінюють за здатністю забезпечити порівнюваність і верифікацію результатів.

Причина такого підходу проста: біорішення можуть по-різному впливати на землекористування, водний баланс, біорізноманіття та вуглецевий слід. Саме тому міжнародні рекомендації наголошують на оцінюванні сталості на основі життєвого циклу та застосуванні прозорих індикаторів, що охоплюють екологічні, економічні й соціальні виміри [3]. Для України це принципово, оскільки інтеграція до європейських ринків і ланцюгів доданої вартості потребує сумісних підходів до сталості та доказовості управлінських рішень.

Актуальність біоекономічного підходу для України посилюється одночасною дією кількох чинників. Серед них можна відмітити відбудову інфраструктури, трансформацію промисловості,

потребу у створенні робочих місць в громадах. Додаються також вимоги знижувати ресурсомісткість виробництва та поліпшувати екологічні параметри розвитку. Національна економічна стратегія до 2030 року задає орієнтир на модернізацію, інноваційність і підвищення конкурентоспроможності. Це відкриває можливість інституційно закріпити біоекономіку як міжсекторальний пріоритет, здатний підтримувати індустріальну політику, регіональний розвиток і експортну спроможність [4].

Паралельно засади державної екологічної політики до 2030 року формують довгострокові цілі щодо зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення ефективності використання ресурсів. Такий підхід концептуально узгоджується з принципами переходу до відновлюваних матеріальних потоків і запобігання утворенню відходів [5]. У результаті біоекономіка може працювати як політичний міст між економічною модернізацією та екологічними цілями.

Це підсилює цілісність державної політики та знижує ризик фрагментації інструментів [4, 5]. Інноваційна трансформація державної політики в контексті біоекономіки передбачає зміну управлінської архітектури. Фокус зміщується від суто відомчого регулювання до координації ланцюгів створення вартості та управління результатами. Глобальні огляди біоекономічних стратегій показують, що найбільш прогресивні країни формують міжвідомчі механізми координації. Вони поєднують підтримку досліджень і розробок з індустріальними інструментами. Окремо підкреслюється інвестування в інфраструктуру даних і моніторинг для відстеження ефектів політики [6].

Для України це означає доцільність переходу від набору розрізнених програм у сферах аграрної політики, енергетики, поводження з відходами та регіонального розвитку до інтегрованої програми. У ній мають бути визначені пріоритетні біоланцюги, інструменти стимулювання інвестицій, критерії сталості та система оцінювання впливу [1, 3, 6]. Практична реалізація біоекономіки як основи інноваційної трансформації потребує точного балансування між нарощуванням перероблення біосировини та захистом екосистем. Матеріали ФАО (FAO, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН) наголошують, що біоекономічні ініціативи не є автоматично сталими. Тому політика має враховувати ризики надмірного вилучення біомаси, конкуренцію за землю, водні обмеження та питання справедливого розподілу вигод у ланцюгах вартості [2]. У відповідь інструменти оцінювання сталості на основі життєвого циклу набувають управлінського значення. Вони дозволяють зіставляти альтернативи та уникати ситуацій, коли скорочення викидів супроводжується деградацією ґрунтів або зростанням тиску на біорізноманіття [3]. Для державної політики це означає потребу уніфікувати критерії та процедури для проєктів у біоенергетиці, біоматеріалах і органічному переробленні.

Важливою складовою трансформації є формування попиту на біопродукти та розвиток ринків. Це зменшує залежність біоекономічних проєктів від короткострокових субсидій. Європейська політика в цій сфері наголошує на підтримці ринків сталих біопродуктів. Серед інструментів виокремлюються державні закупівлі, стандартизація та демонстраційні проєкти [1]. У поєднанні з міжнародними підходами до прозорості даних про біопродукти формується модель, у якій держава спрямовує інновації через вимоги до сталості та стимулювання попиту.

У такій моделі не потрібно адміністративно «призначати» конкретні технології, натомість пріоритет отримують рішення з вимірюваним ефектом [3]. Для України це особливо актуально з огляду на необхідність створювати внутрішні ринки перероблення біомаси та органічних відходів. Це відкриває можливості для місцевого підприємництва й зменшує витрати громад на поводження з відходами та енергозабезпечення. Окремий вимір біоекономічної трансформації пов'язаний з інноваційною екосистемою, тобто взаємодією науки, бізнесу та публічної влади. Біоекономіка є наукоємною й технологічно інтенсивною, тому політика має забезпечувати не лише фінансування досліджень. Потрібні також механізми трансферу технологій, розвиток інноваційної інфраструктури, підготовка кадрів і підтримка пілотних виробництв. Саме такі виробництва знижують бар'єри входу для приватних інвестицій і допомагають масштабувати рішення [6]. У цьому контексті зростає роль стратегічного розвитку інноваційної діяльності та цифрових інструментів управління інноваційними процесами. Вони підвищують адресність підтримки, прозорість відбору проєктів і контроль досягнення результатів [7]. Для біоекономіки цифровізація дає додатковий ефект. Вона забезпечує простежуваність біосировини, моніторинг показників сталості, верифікацію ланцюгів постачання та обмін даними між учасниками. Це критично важливо для інтеграції до європейських ринків і виконання вимог прозорості [7].

З позиції державної політики України біоекономіку доцільно визначати як інституційну основу інноваційної трансформації. Її цінність полягає у здатності підвищувати результативність політики через одночасне досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей. Додатково потрібен розвиток інноваційної та цифрової спроможності держави для підтримки досліджень, комерціалізації та масштабування біотехнологічних моделей. Біоресурси можуть конвертуватися в нові робочі місця, індустріальні компетенції та підвищення якості життя. Біоекономіка дає Україні можливість перейти від політики реагування до політики випереджувальної модернізації. У такій системі інновації стають інструментом стійкості та сумісності з європейськими підходами до сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. European Commission. A sustainable Bioeconomy for Europe: Strengthening the connection between economy, society and the environment : Communication from the Commission, COM(2018) 673 final. Brussels, 2018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0673>.
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Towards sustainable bioeconomy: Lessons learned from case studies. Rome: FAO, 2019. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5509d9e4-34f9-47ea-b312-7b40029fd66c/content>.
3. OECD. Report on the Implementation of the Recommendation of the Council on the Sustainability of Bio-based Products : C(2021)27. Paris: OECD, 2021. URL: [https://one.oecd.org/document/C\(2021\)27/en](https://one.oecd.org/document/C(2021)27/en).
4. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 № 179. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF>.
5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2697-19>.
6. International Advisory Council on Global Bioeconomy. Global Bioeconomy Policy Report (IV): A decade of bioeconomy policy development around the world. 2020. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/sites/default/files/gbs-2020_global-bioeconomy-policy-report_iv_web.pdf.
7. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 31.12.2024 № 1351-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80>.

В'ячеслав САПРИКІН,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Viacheslav SAPRYKIN,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty Public Management and Administration of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0009-0002-3435-9778>

Науковий керівник: **Світлана КУСТОВА**, кандидат наук з державного управління, асистент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

THE ROLE OF PRIVATE SECTOR INNOVATIONS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Private sector innovations play a key role in the digital transformation of public administration in Ukraine. Technological solutions driven by business needs support the continuity of public institutions and contribute to greater efficiency, transparency, and adaptability to change. Digital transformation in the public sector is associated with a range of barriers and development prospects that require a comprehensive approach. The introduction of digital solutions goes beyond the use of IT tools and involves integrated private sector practices, including agile project management, public-private partnerships, and design thinking. Cooperation between the state and the private sector creates a foundation for institutional resilience, sustainable development, and citizen-oriented public services.
Keywords: digital transformation, public administration, innovation, public-private partnership.

Інформаційні технології та інновації є ключовими чинниками цифрової трансформації та економічного зростання держави. Однак ефективна цифровізація публічного управління потребує не лише впровадження ІТ-рішень, а й глибоких управлінських змін. У цьому контексті приватний сектор виступає важливим джерелом інноваційних практик, управлінських підходів і лідерських моделей, адаптація яких сприяє подоланню бар'єрів та успішній реалізації цифрових реформ у публічному управлінні.

На відміну від бізнесу, де цифрові інновації переважно спрямовані на досягнення конкурентної переваги, у публічному секторі вони розглядаються у ширшому контексті створення суспільної цінності. Основна увага приділяється використанню цифрових технологій для трансформації надання послуг, поліпшення взаємодії з громадянами, підвищення прозорості діяльності та подолання бюрократичних бар'єрів. Ефективні стратегії цифрових інновацій у державному секторі повинні поєднувати короткострокові покращення з довгостроковими стратегічними змінами. Такий підхід передбачає гібридну та гнучку стратегію, у межах якої організації поєднують внутрішні та зовнішні заходи для одночасного досягнення поступових цілей, спрямованих на оптимізацію існуючих процесів, та трансформаційних цілей, спрямованих на фундаментальну реконфігурацію структур надання послуг та управління [1].

Одним, із варіантів осучаснення публічного управління є використання досвіду стартапів. Стартапи відіграють ключову роль у стимулюванні інновацій, завдяки високій здатності до адаптації, експериментування з новими технологіями та бізнес-моделями. Вони часто виконують функцію каталізаторів цифрових трансформацій, впроваджуючи рішення, які можуть бути масштабовані на рівні державних систем. Зокрема, фінтех-компанії здійснюють трансформацію традиційних фінансових послуг, підвищуючи доступність і прозорість платіжних операцій, що має значення й для державних механізмів, таких як оподаткування та соціальні виплати. Наприклад, на платформі «Дія. Бізнес» працює Маркетплейс цифрових рішень, який об'єднує постачальників ІТ-продуктів та під-

приємців, зацікавлених у впровадженні перевірених цифрових інструментів для розвитку бізнесу. Користувачі мають доступ до рішень у сферах автоматизації, фінансів, маркетингу, кібербезпеки, управління персоналом та електронної комерції. Платформа сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності малого та середнього бізнесу та формуванню єдиної екосистеми цифрових сервісів, відкритої для українських і закордонних компаній, а в подальшому і перейнятті нового сучасного досвіду для управління публічними процесами в країні [2].

Крім цього, одними з кращих прикладів інтеграції цифрових інновацій приватного сектору у публічне управління, є такі: гнучкі методології управління проектами (наприклад, Agile), моделі фінансування через публічно-приватне партнерство (PPP), дизайн-мислення у публічному управлінні.

Традиційні ієрархічно-бюрократичні моделі публічного управління демонструють низьку адаптивність до кризових умов і швидких змін. У відповідь на це дослідник Г. Старченко пропонує адаптивну модель гнучкого управління проектами, що поєднує принципи Agile, Scrum і Lean з нормами публічного адміністрування. Дослідження підтверджує, що застосування цієї моделі підвищує результативність публічних проєктів, скорочує строки їх реалізації та забезпечує стабільність ініціатив [5].

В Україні гнучкі підходи активно застосовуються у сфері цифровізації державних послуг, зокрема в межах проєкту «Дія», де сервіси розробляються поетапно з урахуванням зворотного зв'язку користувачів. Додатково Міністерство цифрової трансформації впровадило систему OKR, що сприяє чіткому визначенню цілей, прозорості результатів і підвищенню ефективності управлінських процесів [3].

Важливим чинником цифрової трансформації є публічно-приватне партнерство, яке забезпечує стратегічну узгодженість, доступ до ресурсів і впровадження інноваційних управлінських та технологічних рішень. Успішність таких проєктів залежить від довіри між партнерами, фінансування та безпечового середовища, водночас PPP виступає не лише фінансовим механізмом, а й драйвером модернізації публічного сектору [4].

Дизайн-мислення як користувацько-орієнтований підхід до створення публічних послуг дозволяє підвищити їхню якість і ефективність за мінімальних витрат [1]. В Україні цей підхід активно застосовується під час розробки цифрових сервісів Мінцифри, орієнтованих на реальні потреби громадян.

Можна зробити висновок, що запозичення здобутків приватного сектору ввідіграє ключову роль у цифровій трансформації публічного управління, забезпечуючи інноваційні технології, гнучкі управлінські моделі та швидке впровадження рішень, що сприяють оновленню державних процесів і підвищенню якості публічних послуг.

Список використаних джерел

1. Guenduez A. A., Demircioglu M. A., Mueller E. M., Cinar E. Digital innovation strategies in the public sector . *Research Policy*. 2025. Vol. 54, No. 8 URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>. Дата звернення: 05.02.2026
2. Дія.Бізнес. Маркетплейс цифрових рішень для бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/it-market?filter=%7B%7D&order=%7B%22id%22:%22DESC%22%7D&currentPage=1&itemsPerPage=8&category=%5B1,2,3,4,5,6,7,8,9%5D>. Дата звернення: 05.02.2026
3. Несенюк А. Ефективність Мінцифри виросла вдсятеро завдяки OKR – Федоров. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/efektivnist-mintsifri-zbilshilasya-vdesyatero-zavdyaki-okr-fedorov-22112024-25008>. Дата звернення: 05.02.2026
4. Свириденко Ю. Публічно-приватне партнерство та \$1 млрд для України. Як бізнес й донори можуть відбудовувати країну вже зараз? Розповідає міністерка економіки Юлія Свириденко. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: <https://forbes.ua/money/publicno-privatne-partnerstvo-1-mlrd-dlya-ukraini-yak-biznes-ta-donori-mozhut-vidbudovuvati-krainu-vzhe-zaraz-rozpovidae-ministerka-ekonomiki-yuliya-sviridenko-19062025-30659>. Дата звернення: 05.02.2026
5. Старченко Г. В. Адаптивні підходи до управління проєктами у публічному управлінні: модель для нестабільного середовища. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: *право*, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16>. Дата звернення: 05.02.2026

Ольга САФРОНОВА,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри права та публічного управління
Національної академії статистики, обліку та аудиту

Oliha SAFRONOVA,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Department of Law and Public
Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Auditing

<https://orcid.org/0000-0003-3553-2050>

ПЕРСПЕКТИВИ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ ВІДПОВІДНО ДО КОНЦЕПЦІЇ «РОЗУМНОГО РЕГУЛЮВАННЯ»

PROSPECTS FOR IMPLEMENTING INNOVATIVE APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF THE STATE'S REGULATORY POLICY IN ACCORDANCE WITH THE CONCEPT OF «SMART REGULATION»

The report is devoted to clarifying promising directions for the implementation of innovative approaches to the implementation of state regulatory policy in modern conditions of Ukraine on the basis of using the methodology of the concept of «smart regulation». These include: implementation of mechanisms that together ensure the quality of feedback from participants in the regulatory process (legal experiments, assessment (analysis) of actual impact, increasing the accessibility of current regulatory legal acts and their drafts, simplifying the language of regulatory acts), implementation of a risk-oriented approach; diversification of forms and methods of regulation through expanding the set of means of positive motivation for business entities. One of the most promising directions for the development of mechanisms for the implementation of state regulatory policy in Ukraine is a significant expansion of the possibilities of digitalization of the processes of relevant state and administrative activities.

Keywords: state regulatory policy, concept of «smart regulation».

Нині в Україні розвиток державної регуляторної політики – особливого напрямку державної політики, спрямованого на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією та законами України [1, ст. 1] – пов'язується із підвищенням якості та забезпеченням ефективності відповідної державно-управлінської діяльності. Вирішення цієї проблеми передбачає, зокрема, упровадження інноваційних механізмів реалізації цієї діяльності з урахуванням сучасної методології прийняття і реалізації необхідних управлінських рішень уповноваженими органами влади. Йдеться насамперед про положення концепції «розумного регулювання» («smart regulation»), яка з кінця 90х років минулого століття активно використовується урядами багатьох провідних країнах світу, що прагнуть підвищити ефективність регуляторного впливу держави на перебіг господарських процесів та відчутно просунулись у пошуках найбільш прийнятних варіантів необхідних адміністративних реформ.

Концепція «розумного регулювання» стала свого часу логічним продовженням певної еволюції методологічних підходів, попередньо сформованих на засадах використання концепцій «less regulation» («менше регулювання») або «dereгулювання») та «better regulation» («найкраще регулювання»). Відповідно до концепції «smart regulation» передбачається не тільки зменшення кількості регуляторних актів або ж з'ясування оптимального обсягу регулювання, як у випадку попередніх теоретичних моделей, але й перенесення уваги з процесу на результат регуляторної діяльності, визначення найбільш раціонального сценарію її втілення.

У основу втілення підходу «smart regulation» покладається принцип дотримання балансу між впливом держави та самостійністю ринку шляхом делегування частини повноважень органів влади

недержавним структурам, проведення оцінки регуляторного впливу та публічних консультацій. Це також передбачає скорочення і спрощення регуляторних вимог, установлення точних термінів дії нормативних актів із використанням широкого інструментарію моніторингу їх імплементацією та надання переваги застосування засобів непрямого регулювання. У цьому разі вимоги щодо забезпечення ефективності здійснення регуляторної політики держави зберігають своє значення і актуальність: відстеження повного життєвого циклу регуляторного акту, загальна відповідальність органів різного рівня за результати його реалізації, ключова роль думки тих, кого торкається регулювання. Задля виконання зазначених вимог упроваджується низка інноваційних механізмів, які у сукупності забезпечують якість зворотних зв'язків всіх учасників регуляторного процесу завдяки використанню низки специфічних методів: правових експериментів, оцінки (аналізу) фактичного впливу, підвищення доступності чинних нормативних правових актів та їх проектів, спрощення мови нормативних актів тощо.

У прикладному сенсі використання методології «smart regulation» при прийнятті рішень уповноваженими органами влади щодо реалізації регуляторної політики передбачає, зокрема, упровадження ризико-орієнтованого підходу. Використання цього підходу супроводжується додержанням правил вибірковості (обрання регуляторними органами найбільш прийнятних для цієї сфери господарських відносин інструментів моніторингу, контролю, профілактики порушень обов'язкових вимог); імплементацією механізму «реагуючого регулювання» (ті чи інші регуляторні норми мають реалізовуватися залежно від профіля і поведінки конкретних суб'єктів господарювання); урізноманітненням форм і методів регулювання (насамперед – в частині розширення набору засобів позитивної мотивації для суб'єктів господарювання). Зміни у застосуванні підходів забезпечення регуляторного впливу держави передбачає також розширення можливостей цифровізації процесів і відносин відповідної публічно-управлінської діяльності. Цифрові рішення, зокрема, можуть ефективно скоротити час, що витрачаються суб'єктами господарювання на звітність перед державними регуляторними органами, завдяки можливості повторного використання даних, передачі бізнес-даних безпосередньо з внутрішніх систем та усунення ручних процесів.

Оцінюючи концепцію «smart regulation» з позицій перспектив удосконалення регуляторної політики держави в сучасних умовах України можна визначити, що вона має доволі потужний потенціал своєї реалізації. Це передбачає, зокрема, посилення інституційної спроможності Державної регуляторної служби України на засадах розмежування повноважень та зон відповідальності між різними органами влади у сферах, якими опікується згадана служба, обмеження адміністративних інструментів із реагування на незаконні рішення в частині необґрунтованих регуляторних актів, незаконних рішень контролерів, а також підвищення ефективності внутрішніх управлінських та бізнес-процесів служби з урахуванням можливостей застосування ризик-орієнтованих технологій.

Найважливішим напрямом використання методології «smart regulation» для сучасної управлінської практики є підвищення рівня цифровізації діяльності Державної регуляторної служби України шляхом модернізації її інформаційно-комунікаційної системи, забезпечення належного рівня захисту інформації та реагування на кіберзагрози. Зазначені позиції, на наш погляд, доцільно відобразити при розробці та щорічному уточненні комплексу заходів, зорієнтованих на виконання Стратегії розвитку Державної регуляторної служби України на період до 2027 року [2].

Список використаних джерел

1. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11 вересня 2003 року № 1160-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>
2. Стратегія розвитку Державної регуляторної служби України на період до 2027 року URL: chrome-extension://efaidnbmnnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/SURGe_STRATEGIYA_DRS-3-1.pdf

Василь СЛІПЕНЮК,

доктор філософії за спеціальністю 081 «Право», доцент кафедри публічної служби та права
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету
«Одеська політехніка»

Vasyl SLIPENIUK,

Doctor of Philosophy in the specialty 081 «Law», Associate Professor of the Department of Public Service
and Law of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration of the National
University «Odesa Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0003-1879-5596>

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ЄС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

INCLUSIVITY OF PUBLIC SERVICES IN UKRAINE: IMPLEMENTING EU STANDARDS UNDER MARTIAL LAW

The work is devoted to the study of the specifics of the implementation of European standards of inclusivity of public services in Ukraine under martial law. The regulatory and legal basis of the EU, in particular the Web Accessibility Directive and the European Accessibility Act, as well as their implementation into domestic legislation, are analyzed. The main challenges of digital transformation are identified: the need to adapt interfaces to the needs of people with sensory impairments and ensure cyber resilience of data in conditions of aggression. The author emphasizes the importance of a comprehensive approach that combines digital accessibility with the modernization of physical space and specialized training of personnel. It is proven that the inclusiveness of services is a key condition for the social rehabilitation of veterans and strengthening the functional capacity of public administration in the state.

Keywords: public administration, public services, inclusivity, digitalization, EU standards.

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України спричинило стрімке зростання кількості осіб із сенсорними, когнітивними й фізичними порушеннями внаслідок воєнних дій, що обумовило обов'язок держави створити механізми адаптування середовища до особливих потреб таких громадян. Забезпечення безбар'єрного доступу до публічних послуг для ветеранів та цивільного населення, які мають функціональні обмеження, є не лише питанням соціальної справедливості, а й умовою збереження стійкості публічного управління. Відповідно, впровадження європейських стандартів **доступності** є для України не просто формальним кроком у межах виконання Угоди про асоціацію, а стратегічним інструментом соціальної реабілітації. Таким чином, актуалізується проблематика дослідження механізмів впровадження стандартів інклюзивності надання публічних послуг, які дозволять подолати фізичні та технологічні бар'єри у взаємодії держави з громадянами, забезпечуючи рівні права для всіх верств населення.

Публічна послуга являє собою нормативно-врегульовану діяльність органів публічної влади спрямовану на реалізацію конституційних прав, свобод і законних інтересів громадян, а також на забезпечення життєдіяльності суспільства в цілому. За своєю сутністю остання є інструментом взаємодії між державою та індивідом, виступаючи матеріальним втіленням соціальної функції держави, й охоплюючи широкий спектр сфер: від адміністративної реєстрації та соціального захисту до освітньої, медичної та комунальної підтримки. У сучасних умовах якість та інклюзивність цих послуг визначають рівень людського розвитку, соціальну інтеграцію вразливих груп населення та спроможність публічного управління в державі.

У країнах Європейського Союзу питання забезпечення доступності публічних послуг для осіб з фізичними обмеженнями вже тривалий час є пріоритетом публічного управління. Концептуальним підґрунтям стало прийняття Директиви (ЄС) 2016/2102, яка встановила імперативні вимоги до веб-сайтів та мобільних додатків державних органів [1]. Логічним розвитком цього напрямку став Європейський акт про доступність – Директива 2019/882 [2]. На відміну від попередніх актів, Директива 2019/882 виходить за межі державного сектору, охоплюючи приватні компанії та критично

важливі продукти: банківські термінали, послуги транспорту, смартфони та електронну комерцію. Сформований в ній комплексний підхід щодо забезпечення доступності базується на чотирьох принципах: сприйнятливості, керованості, зрозумілості та надійності, що гарантує безбар'єрність середовища на всіх рівнях взаємодії громадянина з державними інституціями.

Відзначимо, що Україна продемонструвала значний прогрес у вищевказаному напрямі, заклавши фундамент цифрової інклюзивності публічних послуг у стратегічні документи. Зокрема, в квітні 2021 року прийнято Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. На її виконання Кабінетом Міністрів України ухвалено постанову «Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі» № 757 від 21.07.2023, яка зобов'язує органи влади привести свої ресурси у відповідність до стандарту ДСТУ EN 301 549 [5]. Цей стандарт є ідентичним європейському і визначає технічні вимоги до доступності ІКТ-продуктів. Таким чином, на нормативному рівні Україна вже інтегрувала базові європейські вимоги щодо доступності інтерфейсів державних сервісів.

Окрім зазначених актів, засадничим документом на рівні Європейського Союзу є Стратегія з прав осіб з інвалідністю на 2021-2030 роки, яка корелює з Конвенцією ООН про права осіб з інвалідністю. Вона акцентує увагу на транскордонній доступності послуг та впровадженні «Європейської картки особи з інвалідністю» [4], що має на меті взаємне визнання статусу та спрощення доступу до публічних сервісів у межах всього ЄС. Для України адаптація цих положень є важливою не лише в контексті євроінтеграції, а й для забезпечення прав ветеранів та цивільних осіб, які змушені шукати прихистку або лікування за кордоном.

Незважаючи на динамічний розвиток нормативного регулювання, практична імплементація стандартів інклюзивності в Україні стикається з низкою системних викликів. Проблематика дослідження на сучасному етапі зосереджена на розриві між формальною наявністю цифрових інтерфейсів та їхньою реальною інклюзивною ефективністю. Зокрема, аналіз функціонування порталу та застосунку «Дія» [6], а також офіційних веб-ресурсів органів публічної влади, свідчить про необхідність глибшої інтеграції спеціалізованих веб-розширень для осіб з порушеннями зору (екранні диктори, оптимізація контрастності, підтримка шрифту Брайля). Цифровізація без належного врахування асистивних технологій ризикує створити «новий вид відчуження», де технологічний бар'єр замінює фізичний.

Важким аспектом безпеки інклюзивних цифрових послуг в умовах воєнного стану є кіберстійкість. Постійні атаки з боку РФ на об'єкти критичної інформаційної інфраструктури вимагають від України впровадження стандартів ЄС щодо мережевої та інформаційної безпеки (зокрема, Директиви NIS2 [3]). Для вразливих категорій населення, чий персональні дані (медичні картки, статус інвалідності, дані про соціальні виплати) є особливо чутливими, будь-який збій у системі або витік інформації може мати катастрофічні наслідки.

Паралельно з розвитком загальних сервісів, особливої актуальності набуває переведення в електронний формат специфічних послуг для ветеранів та осіб з інвалідністю. Наведене, серед іншого стосується автоматизації процесів отримання статусів, подання заявок на протезування, забезпечення технічними засобами реабілітації тощо. Електронна черга та дистанційне подання документів мають мінімізувати фізичне навантаження на осіб з обмеженою мобільністю, усуваючи корупційні ризики та бюрократичний формалізм.

Водночас, цифрова трансформація не повинна нівелювати розвиток фізичної безбар'єрності, оскільки значна частина послуг все ще потребує особистої присутності. Системною проблемою залишається невідповідність фізичного простору публічних установ (наявність пандусів із нормативним кутом нахилу, облаштованих санітарних кімнат, тактильної навігації) чинним державним будівельним норма та європейським стандартам архітектурної доступності. Більше того, доволі складною є проблема людського капіталу: персонал органів публічної влади часто не володіє навичками коректної комунікації та надання допомоги особам з різними видами порушень. Відсутність спеціалізованого навчання (тренінгів з етики взаємодії, знання основ жестової мови) створює психологічні бар'єри, що робить навіть архітектурно доступну установу фактично інклюзивно несприйнятливою.

Резюмуючи викладене, слід зазначити, що розбудова інклюзивної моделі публічних послуг в Україні в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який виходить за межі суто нормативної імплементації стандартів ЄС. Ефективна трансформація сфери передбачає взаємоузгодженість трьох ключових компонентів: забезпечення цифрової доступності та кіберстійкості державних

сервісів, модернізацію фізичного простору публічних інституцій згідно з принципами універсального дизайну, а також професійну підготовку персоналу щодо етики інклюзивної комунікації. Лише подолання технологічних, архітектурних та психологічних бар'єрів у комплексі дозволить створити людиноцентричне середовище, здатне гарантувати рівний доступ до публічних послуг для ветеранів та цивільного населення, яке постраждало від російсько-української війни, забезпечуючи при цьому результативність та соціальну спрямованість публічного управління.

Список використаних джерел

1. Directive (EU) 2016/2102 of the European Parliament and of the Council of 26 October 2016 on the accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/2102/oj/eng>
2. Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the accessibility requirements for products and services. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/882/oj/eng>
3. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union, amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>
4. EU Disability Card. URL: <https://eudisabilitycard.be/en>
5. Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2023 № 757. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757-2023-%D0%BF#Text>
6. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>

Тетяна СОКОЛЬСЬКА,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету

Tetyana SOKOLSKA,

Doctor of economic sciences, Professor, Chairperson of the department of Public management, administration and international economics in Bila Tserkva National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0001-5420-8569>

ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

INNOVATIVE LEADERSHIP IN THE SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE AS A FACTOR IN THE MODERNIZATION OF PUBLIC POLICY ON THE PATH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

It has been investigated the innovation-driven leadership as a key factor in modernizing public policy amid global transformations, digitalization, and growing security challenges. The concept of innovation-driven leadership in public administration is defined as the ability of leaders to initiate and implement innovative managerial solutions, promote digital governance, and develop partnership-based models of interaction. The study highlights its role in ensuring the strategic orientation of reforms and integrating economic, social, and environmental priorities within the framework of sustainable development. Particular attention is paid to strengthening human capital, overcoming institutional inertia, and enhancing public trust as essential conditions for successful public sector transformation.

Keywords: leadership, innovation, sustainable development, public policy, public management.

Глибокі трансформаційні процеси, зумовлені глобалізацією, цифровізацією, кліматичними змінами, соціально-економічними кризами та безпековими викликами обумовлюють нагальну потребу модернізації системи публічного управління в частині оновлення публічної політики шляхом формування інноваційного лідерства, як ключового чинника його ефективності.

Практика показує, що майже завжди інноваційні процеси залежить від керівника як особистості, від його можливості змінювати тип поведінки, мислення, світогляд, від його прагнень до нових знань та навчання. Тож і в публічному управлінні саме здатність керівних органів публічної влади впроваджувати інновації, адаптувати управлінські підходи до нових умов та формувати стратегічне бачення розвитку визначає результативність реформ і поступ до сталого розвитку.

Інноваційне лідерство в системі публічного управління доцільно розглядати як здатність керівників та управлінських команд ініціювати, підтримувати й масштабувати нові ідеї, інструменти та управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності, відкритості та результативності публічної політики [1]. Воно передбачає поєднання стратегічного мислення, управління змінами, цифрової компетентності, комунікаційної спроможності та орієнтації на суспільну цінність.

Оскільки модернізація публічної політики у контексті сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних пріоритетів у процеси стратегічного планування та прийняття управлінських рішень то в цьому аспекті інноваційне лідерство виконує декілька ключових функцій. По-перше, воно забезпечує стратегічну спрямованість реформ, орієнтованих на довгострокові результати, а не короткострокові політичні ефекти. По-друге, сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на відкритості, партнерстві та підзвітності. По-третє, створює умови для впровадження цифрових технологій, інструментів електронного врядування та аналітики даних у процес формування публічної політики.

Особливої актуальності інноваційне лідерство набуває в умовах післякризового відновлення та євроінтеграційного поступу. Гармонізація національної політики із європейськими стандартами управління потребує нових підходів до стратегічного планування, оцінювання політик, управління ресурсами та залучення громадян. Інноваційні лідери мають бути спроможними забезпечити уз-

годження національних інтересів із міжнародними зобов'язаннями, впроваджуючи кращі європейські практики у сфері публічного управління.

Зазначимо, що на сьогодні, Україна може поправу пишатися одним із багатьох таких інноваційних лідерів, результатом діяльності якого є, зокрема:

- портал «ДІЯ», який став ефективним інструментом електронного урядування, що забезпечує надійну та швидку взаємодію громадян з державою в плані оперативного надання державних послуг онлайн навіть в кризових умовах;

- цифровізація процесів у сфері охорони здоров'я, що не лише спрощує ведення медичної практики та покращує доступ населення до послуг, а і формує якісно новий перелік даних, що є критично важливим для прогнозування, планування, моніторингу якості надання медичної допомоги, відстеження системних прогалин у її наданні та прийняття виважених та ефективних управлінських рішень;

- розвиток безпілотних (роботизованих) систем озброєння наземного, морського та повітряного сегментів спрямований на заміну роботи людини безпілотними (роботизованими) комплексами, особливо в середовищах з високим ризиком для життя, заміну рутинних операцій та процесів для вивільнення людських ресурсів, всебічне використання бойових роботизованих модулів, роїв роботів та безпілотних систем на полі бою та багато іншого.

Варто зазначити, що інноваційне лідерство також пов'язане з розвитком партнерських моделей управління [2]. Мережеві форми взаємодії між державою, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством дозволяють формувати більш гнучкі та адаптивні політики. Такий підхід відповідає принципам належного врядування та сприяє формуванню колективної відповідальності за результати розвитку.

На рівні територіальних громад інноваційне лідерство проявляється через впровадження стратегій місцевого розвитку, смарт-спеціалізацію, залучення інвестицій, розвиток екологічних та соціальних ініціатив. Лідери громад відіграють ключову роль у мобілізації ресурсів, формуванні локальних інноваційних екосистем і забезпеченні участі громадян у прийнятті рішень.

Отже, інноваційне лідерство є стратегічним чинником модернізації публічної політики та переходу до моделі сталого розвитку. Воно забезпечує інтеграцію інновацій у процеси прийняття рішень, сприяє підвищенню ефективності управління, формує нову культуру відповідальності та партнерства. Незважаючи на те, що реалізація інноваційного лідерства стикається з низкою викликів: інституційна інерція, обмеженість ресурсів, низький рівень управлінських компетентностей, опір змінам, у довгостроковій перспективі його розвиток в системі публічного управління створює передумови для стійкого соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності держави та зміцнення довіри громадян до інституцій влади.

Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу до розвитку кадрового потенціалу, впровадження програм професійного навчання, формування культури постійного вдосконалення та підтримки експериментальних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. (2021). Інноваційне лідерство в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. № 11. С. 60–64. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.11.60.
2. Arundel A., Block C., Ferguson B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, Vol. 48, P. 789–793.

УДК 351: 314.1

Павло СТАДНИК,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Pavlo STADNIK,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 «Public Management and Administration» of the Department of Public Service and Law of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration of the National University «Odesa Polytechnic»

<http://orcid.org/0009-0006-1562-3528>

Науковий керівник: **Василь СЛІПЕНЮК**, доктор філософії за спеціальністю 081 «Право», доцент кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯМ ДЕМОГРАФІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

EUROPEAN STANDARDS OF DISTANCE EMPLOYMENT AS A PUBLIC MANAGEMENT TOOL FOR PRESERVING THE DEMOGRAPHIC POTENTIAL OF UKRAINE

The paper substantiates the need to implement the norms of Directive (EU) 2019/1158 into the public administration system of Ukraine to overcome the demographic crisis. It is argued that in the context of security risks in 2025, remote work becomes a strategic mechanism for preserving human capital and harmonizing professional and family responsibilities.

The author proposes a tripartite regulatory model that includes: improving the regulatory support for digital rights of employees; introducing economic incentives (tax preferences and grants) for employers; developing institutional monitoring to prevent discrimination. The synergy of administrative, financial and information tools will allow transforming the labor market, ensuring the stabilization of the demographic situation and strengthening national security in the long term.

Keywords: public administration, demographic potential, remote employment, European standards.

За підсумками 2025 року демографічна ситуація в Україні залишається стабільно складною, а чисельність населення продовжує знижуватися. В умовах війни стратегія виживання змушує батьків відкладати народження дітей, зокрема, й через ризик втрати професійної спроможності. В даному випадку ситуація ускладнюється нестабільністю роботи навчальних закладів через повітряні тривоги й руйнування інфраструктури, що робить виховання дитини фактично несумісним із традиційним графіком роботи. У цьому контексті вітчизняне публічне управління потребує негайного впровадження механізмів гарантування дистанційної зайнятості для батьків, що вже давно є успішною практикою в Європейському Союзі. Окреслені виклики демографічної політики та євроінтеграційний курс України зумовлюють необхідність здійснення наукового аналізу щодо можливостей запровадження європейських стандартів дистанційної зайнятості як інструмента публічного управління збереження населення нашої держави.

Рівність між чоловіками та жінками є основоположним принципом Європейського Союзу. Пункт (і) статті 153(1) Договору про функціонування Європейського Союзу передбачає, що Союз має підтримувати та доповнювати діяльність держав-членів у сфері рівності між чоловіками та жінками щодо можливостей на ринку праці та рівного ставлення на роботі [2]. Аналогічно, стаття 23 Хартії основних прав Європейського Союзу вимагає забезпечення рівності між чоловіками та жінками в усіх сферах, включаючи зайнятість, роботу та оплату праці [3].

Ключовим інструментом реалізації зазначених принципів у контексті поєднання професійних та сімейних обов'язків стала Директива (ЄС) 2019/1158 про баланс між роботою та особистим життям для батьків і опікунів [1]. Даний нормативно-правовий акт не лише закріплює право на відпустки, а й запроваджує концепцію «гнучких робочих графіків», що включає дистанційну роботу, стиснені робочі тижні та скорочений робочий час. Для вітчизняної системи публічного управління

імплементация цих стандартів має вагоме значення, оскільки дозволяє трансформувати ринок праці з інертної структури у динамічне середовище, здатне адаптуватися до безпекових ризиків.

При цьому, зауважимо, що впровадження європейських стандартів дистанційної зайнятості має розглядатися не лише як соціальна пільга, а як стратегічний інструмент збереження людського капіталу. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, дистанційна праця дозволяє мінімізувати вимушену міграцію фахівців за кордон, забезпечуючи їм можливість працювати в українському економічному полі, перебуваючи у відносно безпечних регіонах або забезпечуючи догляд за дітьми в умовах нестабільної роботи освітньої інфраструктури.

З точки зору публічного управління, наведене вимагає розробки комплексного нормативного забезпечення, що виходить за межі чинного Кодексу законів про працю України, зокрема в частині деталізації права на дистанційну зайнятість та гарантування цифрових прав працівників. Більше того, європейський досвід свідчить, що цифровізація трудових відносин сприяє інклюзивності, дозволяючи жінкам, які традиційно несуть більший тягар репродуктивної праці, зберігати кваліфікацію та фінансову незалежність.

Ефективність імплементации зазначених стандартів безпосередньо залежить від формування дієвих механізмів стимулювання роботодавців, оскільки дистанційна зайнятість потребує від бізнесу додаткових витрат на цифрову трансформацію та кібербезпеку. У цьому контексті державна політика має базуватися на запровадженні податкових преференцій для підприємств, що впроваджують дистанційну трудову діяльність для батьків, а також на наданні цільової грантової підтримки для технічного облаштування віддалених робочих місць. Такий підхід дозволить нівелювати сприйняття дистанційної праці як обтяжливого обов'язку, перетворивши її на інструмент соціально відповідального менеджменту.

Паралельно з економічними стимулами особливого значення набуває розбудова інституційної архітектури контролю за дотриманням прав працівників. Відповідно до ст.15 Директиви (ЄС) 2019/1158 [1], вітчизняна система публічного управління має забезпечити функціонування спеціалізованих органів забезпечення рівності, компетентність яких поширюватиметься на моніторинг дискримінації за ознакою статі та сімейного стану. Роль таких органів (зокрема, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини та Державної служби України з питань праці) полягає не лише у здійсненні інспекційних перевірок, а й у системному аналізі дотримання балансу між службовими та сімейними обов'язками. Окреслене в свою чергу вимагає створення прозорих механізмів подання скарг та захисту працівників від несприятливого ставлення з боку роботодавця у разі використання ними права на гнучкий графік.

Невід'ємною складовою державної стратегії збереження демографічного потенціалу є широка інформаційна підтримка та просвітницька діяльність. Органи публічної влади повинні забезпечити доведення до відома всіх суб'єктів трудових відносин, зокрема представників малого та середнього бізнесу, змісту національних заходів, що транспонують європейські норми. Інформаційні кампанії мають бути спрямовані на подолання стереотипів щодо неефективності дистанційної праці та на популяризацію рівного розподілу домашніх обов'язків між чоловіками та жінками.

Таким чином, адаптація європейських стандартів дистанційної зайнятості у вітчизняну практику публічного управління виступає не лише обов'язковою вимогою євроінтеграційного процесу, а й стратегічно необхідним механізмом збереження демографічного потенціалу України в умовах глобальних безпекових викликів та соціально-економічної нестабільності.

Сформована модель державного регулювання має базуватися на принципі синергії між підтримкою високої економічної активності батьків та створенням сприятливих умов для демографічного відтворення населення. Практична реалізація цього підходу потребує від органів публічної влади переходу до цілісної та комплексної стратегії, яка гармонійно поєднує фінансово-економічні стимули, із впровадженням жорсткого адміністративного моніторингу та контролю через спеціалізовані органи забезпечення рівності з метою недопущення дискримінації за сімейним станом. Невід'ємним елементом даного механізму є всеохоплюючий інформаційний супровід, спрямований на подолання застарілих соціокультурних стереотипів щодо віддаленої праці та формування нової корпоративної культури.

Вважаємо, що лише окреслений тристоронній підхід до модернізації сфери зайнятості дозволить перетворити інструменти гнучкої організації праці на реальний фактор зміцнення національної

безпеки, професійної самореалізації батьків та стабілізації демографічної ситуації в Україні у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Директива (ЄС) 2019/1158 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 року про збалансованість службових та сімейних обов'язків для батьків і опікунів та скасування директиви ради 2010/18/ЄС. URL: <https://jurfem.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/EU-2019-1158.pdf>
2. Договір про функціонування Європейського Союзу від 25 березня 1957 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text
3. Хартія основних прав Європейського Союзу від 07 грудня 2000 року. URL: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf

Євгеній ТАРАН,

заступник директора з науково-педагогічної роботи, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Yevhenii TARAN,

Deputy Director for Scientific and Pedagogical Work, PhD in Political Science, Associate Professor of Global and National Security Department of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-1822-6978>

ПЕРСПЕКТИВИ СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ

PROSPECTS FOR THE MEDIUM-TERM DEVELOPMENT OF THE NATIONAL SECURITY SYSTEM OF UKRAINE, TAKING INTO ACCOUNT EXTERNAL AND INTERNAL CHALLENGES

It is noted that effective national security in modern realities is not built on a single element, but on a reasonable combination of different approaches. For Ukraine, a hybrid model that combines strategic planning, management flexibility and strong international partnership is optimal. Given that in the next 5–10 years the main threats will be hybrid and cyber attacks, regional turbulence and economic blackmail, social upheavals and environmental deficits, under such conditions state policy should transform into a proactive system. It is noted that the state policy of national security for the next decade should be based on a deep understanding of geopolitical transformations and technological leaps. Since the global security system is undergoing a stage of radical restructuring, Ukraine must act ahead of time. The escalation of hybrid threats, massive cyberattacks and economic blackmail require not just minor changes, but a fundamental revision of strategic approaches.

Keywords: national security system of Ukraine, integration, NATO, EU.

Ефективна національна безпека в сучасних реаліях будується не на окремому елементі, а на розумному комбінуванні різних підходів. Для України оптимальною є гібридна модель, що об'єднує стратегічне планування, гнучкість управління та міцне міжнародне партнерство. Така модель дозволяє миттєво адаптуватися до викликів, зберігаючи незмінним стратегічну цілеспрямованість.

Законодавча база виступає фундаментом для втілення стратегічних замислів у життя. Саме закони створюють правове поле для реформування війська, ефективної мобілізації ресурсів та повноцінної інтеграції в міжнародні безпекові союзи. У синергії зі стратегічними концепціями, нормативне забезпечення формує монолітну та комплексну систему національної оборони [2].

Сучасна архітектура безпеки України базується на трирівневій структурі [1, с. 66]:

- стратегічному баченні, де система національної безпеки визначає пріоритети та довгострокові цілі;
- тактичному плануванні, яка характеризується розбудовою ЗСУ
- правовому фундаменті, де закони забезпечують нормативну базу для реалізації стратегій та концепцій.

Це перетворює національну безпеку на багатогранний феномен, що інтегрує політичні, військові, економічні та соціальні важелі.

Зважаючи на те, що у найближчі 5–10 років основними загрозами стануть гібридні та кібернетичні атаки, регіональна турбулентність та економічний шантаж, соціальні потрясіння та екологічні дефіцити, то за таких умов державна політика має трансформуватися у проактивну систему. Це потребує комплексного поєднання технологічних інновацій, соціальної стійкості та стратегічної адаптивності для випередження загроз, а не лише реакції на них.

Стратегічним вектором України залишається повноцінна інтеграція в європейські та світові безпекові архітектури. Це не просто політичний вибір, а ключовий інструмент посилення обороноздатності та гарантія стійкого розвитку в умовах глобальної турбулентності. Процес передбачає

глибоку синергію з міжнародними партнерами за чотирма напрямками: мілітарним, політичним, економічним та інформаційним. Така багатовекторна співпраця масштабує національну стійкість до рівня колективної безпеки.

Охарактеризуємо напрями інтеграції України, де визначимо основні заходи, які необхідні для здійснення інтеграційних процесів, а також спрогнозуємо очікуваний ефект.

Так, одним з головних напрямів інтеграції України є інтеграція до Європейського Союзу та НАТО. Для успішного здійснення даних процесів, необхідно перш за все уніфікувати системи управління, брати участь у програмах взаємодії, здійснювати обмін розвідувальною інформацією тощо. Щодо очікуваного ефекту, то держава отримає модернізацію управлінських систем, підвищення оборонних можливостей та зможе провести заходи сумісності сил.

При інтеграції до ООН та регіональних організацій, таких як ОБСЄ Україні необхідно брати участь у миротворчих операціях, моніторингових місіях та дипломатичному врегулюванні конфліктів. Як результат це призведе до зміцнення політичної та військової легітимності України та підвищить міжнародний авторитет.

Щодо інтеграції до міжнародних фінансових та технічних організацій, то для цього необхідно перш за все підвищити рівень кібербезпеки та критичних об'єктів, а також забезпечити засобами для оновлення оборонної інфраструктури. Як результат, це призведе до підвищення технологічної стійкості та готовності до сучасних загроз.

Інтеграція до міжурядових та міжвідомчих платформ обміну інформацією повинна створювати спільні центри обміну даними, аналітичні платформи, проводити спільні навчання, що призведе до швидкого реагування на загрози, ефективну координацію та прогнозування кризових ситуацій тощо.

При дипломатичній та військовій інтеграції необхідним є активне партнерство, участь у міжнародних консультаціях, координація оборонної політики. Ці заходи повинні призвести до посилення суверенітету та захисту національних інтересів, а також до підвищення стійкості держави [3, с. 155].

Підсумовуючи, зазначимо, що державна політика національної безпеки на найближче десятиліття має базуватися на глибокому розумінні геополітичних трансформацій та технологічних стрибків. Оскільки світова система безпеки проходить етап докорінної перебудови, Україна повинна діяти на випередження. Ескалація гібридних загроз, масовані кібератаки та економічний шантаж вимагають не просто значних змін, а фундаментального перегляду стратегічних підходів. Мова йде про створення адаптивних механізмів, здатних ефективно нейтралізувати багатовимірні виклики майбутнього.

Список використаних джерел

1. Ключко О., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 2(62). С. 66-75. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-10)
2. Підготовка стратегічних документів у сфері національної безпеки України в умовах російської агресії: обрані аспекти. URL: <https://geostrategy.org.ua/media/statti/pidgotovka-strategichnyh-dokumentiv-u-sferi-nacionalnoyi-bezpeky-ukrayiny-v-umovah-rosiyskoyi-agresiyi-obrani-aspekty>
3. Романюк Н. А., Романюк Р. Й. Інституційні формати європейської безпеки: досвід та перспективи трансформації. *Регіональні студії*. 2023. № 33. С. 155-161. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.33.23>

Viktoriia TATARENKO,

Phd of administrative management, associate Professor, Department of Public Administration and Management State University of Economics and Technology

<https://orcid.org/0000-0002-1397-028X>

Вікторія ТАТАРЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки та технологій

INTEGRATION OF THE UKRAINIAN EDUCATION SYSTEM INTO THE EUROPEAN EDUCATION AREA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Ця стаття присвячена аналізу ініціативи Європейського Союзу щодо розвитку більш стійких та інклюзивних систем освіти і навчання в усіх державах-членах в рамках Європейського освітнього простору (ЕОП). Актуальність дослідження підкреслюється тим, що Україна отримала статус кандидата в члени ЄС у 2022 році і розпочала процес приведення національного законодавства у відповідність до законів ЄС, включаючи положення, закони законодавчі акти що стосуються науки та освіти. Дослідження Європейського освітнього простору має на меті сприяти реалізації стратегічних цілей України щодо європейської інтеграції її освітньої системи. Для цього в дослідженні використовується аналіз ключових документів ЄС, що визначають правові засади та пріоритети розвитку Європейського освітнього простору.

Ключові слова: *освіта, інтеграція, соціальні дослідження, знання, законодавство.*

The European Education Area is of particular importance due to its integrative synergy, achieved through vertical and horizontal cooperation between the European Union and the national education ecosystems of its Member States, as well as through its interaction with related spheres such as the European Research Area and the European Higher Education Area. This coherence is supported by common frameworks, including the European Reference Framework for Key Competences for Lifelong Learning and the European Qualifications Framework, alongside strategic initiatives such as the European Skills Agenda and the Digital Education Action Plan 2021–2027 [1]. Overall, the European Education Area represents a future-oriented educational model that operates at both the European and individual levels, encompassing lifelong and life-wide learning. Against the backdrop of Ukraine's prospective accession to the EU, strengthening the alignment of national education development priorities with EU objectives becomes. Students' problem-solving abilities depend on a robust knowledge base that supports learning and self-regulation (NRC, 2000). An underutilized strategy for enhancing science instruction is the integration of environmental themes. Environmental Education (EE) promotes the knowledge, skills, attitudes, and motivation needed to address environmental challenges (UNESCO, 1977) [2].

Environmental Education (EE) ultimately aims to develop environmental literacy by preparing individuals to make informed and responsible decisions (NAAEE, 2009). Gaining environmental knowledge enhances both environmental and scientific literacy (Hungerford & Volk, 1990). These principles align with situated learning theory, which situates learning within students' social and physical contexts and emphasizes knowledge construction through interaction (Lave & Wenger, 1991) [3].

EE provides authentic learning experiences that connect scientific content with real-world application, supporting the development of science literacy and inquiry skills. By using the environment as an integrative context for science instruction, educators can also cultivate students' competencies, dispositions, and motivation to address complex environmental challenges (Ardoin et al., 2018; Volk, Hungerford, & Tomera, 1984). Although this approach enhances engagement and higher-order application of knowledge through action-oriented issues, EE remains underused in formal science education, and its effects on relevance and environmental self-efficacy are not yet well understood [4].

Despite growing interest in Environmental Education (EE), research examining its systematic integration into science classrooms remains limited. Because EE aligns closely with contemporary frameworks for developing scientific literacy, existing studies consistently support its effectiveness in improving science achievement.

In conclusion integrating Environmental Education into science classrooms offers a promising strategy for enhancing scientific literacy, student engagement, and academic achievement. By connecting scientific content to real-world environmental issues, EE not only strengthens knowledge, skills, and problem-solving abilities but also fosters positive dispositions such as self-efficacy and pro-environmental attitudes.

References

1. European Commission. (2022a, 17 June). Communication from the commission to the European Parliament, the European Council and the Council: Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022>
2. European Commission. (2023a, 1 February). Analytical Report following the Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-02/SWD_2023_30_Ukraine.pdf
3. European Commission. (2023b, 8 November). Ukraine 2023 Report Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2023 Communication on EU Enlargement policy. <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023>
4. European Commission / DG for Education, Youth, Sport and Culture. (2023). Education and training monitor 2023: comparative report. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/936303>

Шота ТАТАРІШВІЛІ,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Shota TATARISHVILI,

a Doctor of Philosophy (PhD) candidate in specialty 281 «Public Administration and Governance» at the Department of European Integration Policy of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-8089-624X>

Науковий керівник: **Світлана КУСТОВА**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

DIGITALISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

The article examines the role of digitalisation of public administration in Ukraine in the context of European integration. It argues that digital transformation has become not only a tool for improving the efficiency of public authorities but also an essential component of implementing EU-oriented reforms and strengthening institutional capacity. Particular attention is paid to the relationship between digital governance, transparency, accountability and professional competencies of public servants. The study emphasises that the development of digital skills, interoperability of information systems and alignment with EU standards are crucial for successful transformation. It is concluded that digitalisation contributes to building resilient public institutions capable of ensuring sustainable governance.

Keywords: digitalization, European integration, public administration, institutional capacity.

Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність системної модернізації публічного управління з урахуванням принципів та стандартів Європейського Союзу (далі – ЄС). У цьому контексті цифровізація публічного управління розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності діяльності органів державної влади, а й як важлива складова виконання зобов'язань України у межах переговорного процесу щодо набуття членства в ЄС.

У щорічних звітах Європейської Комісії щодо України послідовно наголошується на необхідності зміцнення інституційної спроможності органів державної влади, підвищення прозорості управлінських процесів та подальшого розвитку електронного урядування як ключових складових реформи публічного управління [1]. У цьому контексті цифрова трансформація українського публічного сектору розглядається як важливий інструмент спрощення адміністративних процедур, підвищення доступності публічних послуг та забезпечення більш ефективної взаємодії між державою та громадянами.

Іншим важливим методологічним орієнтиром у реформуванні публічного управління України виступають Принципи державного управління SIGMA, розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у співпраці з ЄС. Вказані принципи визначають базові вимоги до функціонування ефективної системи державного управління, зокрема щодо забезпечення підзвітності, прозорості, професіоналізму публічної служби та спроможності інституцій до впровадження сучасних управлінських інструментів, включаючи цифрові рішення [2]. У цьому контексті цифровізація адміністративних процесів також розглядається як один із ключових механізмів підвищення якості управлінських рішень, оптимізації внутрішніх процедур та зміцнення довіри громадян до державних інституцій, що відповідає європейським підходам до належного врядування.

Таким чином, з урахуванням наведених підходів, цифрові технології набувають особливого значення як інструмент забезпечення відкритості діяльності органів державної влади та запобігання корупційним ризикам. Використання електронних реєстрів, систем управління даними та інших цифрових публічних сервісів сприяє зменшенню впливу людського фактора на адміністративні процедури, підвищує прозорість ухвалення управлінських рішень та створює додаткові можливості для громадського контролю [3]. Запровадження таких інструментів дозволяє підвищити передбачуваність адміністративних процесів, зменшити дискреційність у прийнятті рішень та забезпечити більш відкритий доступ до публічної інформації, що відповідає європейським підходам до належного врядування та цифрової трансформації публічного сектору.

Цифровізація публічного управління також безпосередньо пов'язана з трансформацією професійних компетентностей державних службовців та переглядом підходів до організації управлінської діяльності. Реалізація цифрових реформ передбачає формування нових навичок у сфері управління даними, використання інформаційно-комунікаційних систем, електронного документообігу та забезпечення міжвідомчої взаємодії. У цьому контексті європейські стратегічні документи у сфері цифрової політики підкреслюють необхідність розвитку цифрових компетентностей працівників публічного сектору як передумови ефективного функціонування електронного урядування, надання якісних цифрових публічних послуг та зміцнення інституційної спроможності держави до імплементації політик ЄС [3].

Водночас цифрова трансформація публічного управління супроводжується низкою системних викликів, серед яких ключове значення мають забезпечення кібербезпеки державних інформаційних ресурсів, захист персональних даних, досягнення належної інтеперабельності державних інформаційних систем та формування кадрового потенціалу, спроможного ефективно діяти в цифровому середовищі [3]. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що передбачає узгоджені дії органів державної влади, удосконалення нормативно-правового регулювання, розвиток інституційної спроможності та послідовну імплементацію європейських стандартів у сфері цифрового врядування.

Підсумовуючи викладене, цифровізація публічного управління виступає одним із ключових інструментів реалізації євроінтеграційних реформ в Україні та важливим чинником підвищення інституційної спроможності держави. Її впровадження сприяє забезпеченню прозорості й підзвітності діяльності органів влади, зміцненню довіри громадян до державних інституцій і формуванню ефективної системи публічного управління, здатної функціонувати відповідно до принципів і стандартів ЄС. Водночас результативність цифрової трансформації значною мірою залежить від розвитку професійних компетентностей державних службовців, удосконалення організаційно-правових механізмів управління та забезпечення належної інституційної спроможності держави до впровадження політик європейської інтеграції в умовах цифрового розвитку.

Список використаних джерел

1. Звіт щодо прогресу України в межах Пакета розширення за 2025 рік (Ukraine 2025 Report). Європейська Комісія. Брюссель, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 15.02.2026).
2. Принципи державного управління. ОЕСР/програма SIGMA. Париж: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
3. Рішення (ЄС) 2022/2481 про встановлення програми політики «Цифрове десятиліття до 2030 року» від 14 грудня 2022 року. Європейський парламент і Рада ЄС. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj/eng> (дата звернення: 15.02.2026).

Дмитро ТКАЧЕНКО,

аспірант кафедри політології Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Dmytro TKACHENKO,

graduate student of the Department of Politology, Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine)

<https://orcid.org/0009-0001-2805-6837>

ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

EUROPEANIZATION IN THE CREATION OF NEW TECHNOLOGIES IN THE EU COUNTRIES

The thesis devoted to the deepening of the tendencies of Europeanization of the internal and foreign policy of the countries of Eastern Europe in the context of the European integration process. Significant differences in the approaches and concepts of Europeanization of the internal and foreign policy of the countries of Eastern Europe in the context of the European integration process are outlined. A promising research vector for the definition of Europeanization is presented. It is noted that the main task is changes, transformations, reforms that occur in the sphere of political life under the influence of European integration.

Keywords: *Europeanization, where Europeanization, democracy, institutional mechanisms of Europeanization, internationalization of domestic politics, diffusion, concept of social identities, subnational dimension of Europeanization.*

З моменту створення Європейського економічного співтовариства та Євратома у 1957 р. існує спільна політика у галузі досліджень та розробок. У межах Об'єднаного дослідницького центру держав-членів було створено кілька інститутів. Першу рамкову програму, що запроваджує транскордонні проекти співробітництва, було запущено у 1984 р. Постсоціалістичні країни Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) приєдналися до рамкових програм вже на етапі вступу. Будучи членами ЄС, вони також користуються повним «членством» у політиці ЄС у галузі досліджень та інновацій. Однак дані показують, що в досягненні реальної та повної інтеграції країн ЦСЄ у ці програми є виклики. Фактично, південна периферія єврозони в цьому відношенні перебуває в стані розробки. Будь то участь у проектах рамкових програм, розташування майданчиків Об'єднаного дослідницького центру або участь у сформованих співтовариствах знань та інновацій у межах Європейського інституту технологій, східна та південна периферія значною мірою не представлені. Зазвичай це пояснюється більш слабким науково-дослідним та інноваційним потенціалом цих країн, а також менш сприятливим та підтримуючим середовищем для досліджень та інновацій. Проте політика на рівні ЄС має бути спрямована на подолання відмінностей шляхом покращення умов на периферії, оскільки це відповідає інтересам ЄС як спільноти. Без усунення цього розриву цілісність ЄС перебуває під загрозою, значна частина науково-дослідних та інноваційних ресурсів (ідей, інновацій та людських ресурсів) використовуються неефективно.

Показники успішності нових держав-членів у рамках Європеїзації передбачають появу нових інституційних і функціональних форм європейського правління. У такому трактуванні європеїзації акцент робиться на Європейському Союзі. Однак європеїзацію не слід розглядати як синонім процесу європейської інтеграції, а скоріше як концепцію, яка охоплює те, як ця процес змінив концепції управління на національному та наднаціональному рівнях. Йдеться про створення центру колективних дій, який, крім того, має забезпечити певний ступінь координації та узгодженості. Таким чином, європеїзація означає появу та розвиток політичних, правових та соціальних інститутів на європейському рівні, які формалізують взаємодію між різними акторами, а також появу політичних мереж, що спеціалізуються на створенні відповідних правил ЄС.

Метою дослідження є проаналізувати європеїзацію як процес інституціоналізації та інституційних змін. Щоб проілюструвати цю методологічну основу, зосереджено увагу на поведінці груп інтересів в публічному управлінні.

В дослідженнях про європеїзацію вражає обмежене використання узгоджених дослідницьких проектів. Однією з ключових проблем більшості літератури про європеїзацію є те, що можна наз-

вати надмірним визначенням європейського чинника при поясненні внутрішніх змін. Іншими словами: дослідження європеїзації надто зосереджуються на важливості «Європи», пояснюючи національні зміни. Особливо коли політичні зміни на національному рівні повинні ретельно відокремити європеїзацію від, наприклад, розвитку, який є скоріше частиною ширшого процесу глобалізації [1, с. 191]. Альтернативні пояснення внутрішніх змін можна отримати не лише за межами європейського тиску, але й за рахунок ендогенних процесів у національних політичних системах. Зміна уряду цілком може бути кращим поясненням, скажімо, ніж обмеження імміграційної політики, або розпливчасте поняття «фортеці Європи» [2, с. 127].

Дизайн порівняльного дослідження, тематичні дослідження показали, що для розуміння необхідно довгострокове мікродослідження політичних моделей національно-політичних систем, державної політики. В ідеалі ці довгострокові порівняння починалися до початку євроінтеграції. Тоді можна показати, як національне ставлення взаємодіє на європейському рівні з інституційними структурами, узагальненими в складній моделі взаємозалежності [3, с. 225].

Хоча, теоретично, може існувати послідовність у дослідженнях європейської інтеграції та європеїзації, чимало авторів не звертають увагу на це питання і розглядають європеїзацію як звичайне явище, яке потребує внутрішнього пояснення. Насправді, як стверджує С. Булмер, європеїзація як така є не теорією, а радше явищем, яке потребує пояснення [4, с. 323].

Теоретична додаткова цінність європеїзації полягає насамперед у необхідності узагальнення механізмів, за допомогою яких європейські політичні дискурси, стратегії, інституції та політика вплинули на внутрішні політичні системи, призвели до політичних змін. У цьому відношенні дослідники європеїзації, наприклад, К. Гетц визначили особливість «нової» перспективи через інституційний підхід.

Список використаних джерел

1. Graziano, P. (2003), 'Europeanization or Globalization? A Framework for Empirical Research (with some evidence from the Italian case)', *Global Social Policy*, 3/2: 173-194.
2. Lacouture, J. (2001). *L'Europe vu par le Général de Gaulle*. B E. Barnavi & P. Goossens (Eds.), *Les frontières de l'Europe*. P. 123-128). De Boeck.
3. Colin, J. P. (2005). *Variations sur la construction Européenne*, *Annuaire Français de Relations Internationales*, 6, 219-233.
4. Bulmer, S. (2009), 'Politics in Time meets the Politics of Time: Historical Institutionalism and the EU Timescape', *Journal of European Public Policy*, 16, 2: 307-324.
5. Goetz, K. and Hix, S. (eds) (2000), *Europeanised Politics? European Integration and National Political Systems*, London: Frank Cass.

Тетяна ФЕДОРЕНКО,

кандидат наук з державного управління, заступник завідувача тренінгового центру Дослідницької служби Верховної Ради України

Tetiana FEDORENKO,

PhD in Public Administration, Deputy Head of the Training Center of the Research Service of the Verkhovna Rada of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-1175-6404>

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: HISTORICAL EXPERIENCE AND PROSPECTS

The thesis examines the development of professional competencies of civil servants in Ukraine in the context of European integration. The historical stages of civil service reform are analyzed, particularly in relation to institutional modernization, implementation of EU standards, and professionalization of public administration. Special attention is paid to the competency-based approach, digital transformation, ethical standards, and strategic governance. The prospects for further development are outlined, including strengthening institutional capacity, enhancing training systems, and aligning national practices with EU principles of good governance.

Keywords: civil service, professional competence, European integration, public administration, institutional development.

Європейська інтеграція України є системним процесом трансформації публічного управління, що передбачає приведення інституційної, нормативної та кадрової складових державної служби у відповідність до стандартів Європейського Союзу. В умовах набуття статусу країни-кандидата до ЄС особливої актуальності набуває розвиток професійних компетентностей державних службовців як ключового ресурсу інституційної спроможності держави. [2] [3]

Історичний досвід становлення державної служби України свідчить про поступову еволюцію від адміністративно-командної моделі до сервісно-орієнтованої системи управління. Прийняття Закону України «Про державну службу» 2015 року стало важливим етапом впровадження принципів професіоналізму, політичної нейтральності, доброчесності та прозорості. Запровадження компетентнісного підходу сприяло формуванню нової парадигми кадрової політики. [1]

У контексті євроінтеграції особливого значення набувають такі групи компетентностей:

1. Стратегічні та аналітичні компетентності – здатність формувати та реалізовувати політики відповідно до *acquis communautaire*, здійснювати оцінку впливу регуляторних актів, застосовувати *evidence-based policy*.

2. Правові та інституційні компетентності – знання права ЄС, процедур імплементації директив і регламентів, механізмів міжінституційної взаємодії.

3. Цифрові компетентності – володіння сучасними інструментами електронного урядування, управління даними та цифрової трансформації.

4. Етичні та комунікативні компетентності – дотримання стандартів доброчесності, прозорості, підзвітності та ефективної взаємодії з громадськістю.

5. Міжкультурні та мовні компетентності – здатність працювати в міжнародному середовищі, брати участь у переговорах та програмах технічної допомоги. [4]

Історичний аналіз демонструє, що кожен етап реформ супроводжувався оновленням підходів до професійної підготовки кадрів: від формального підвищення кваліфікації до впровадження безперервного навчання (*lifelong learning*). Важливу роль відіграють інституції підготовки державних службовців, які інтегрують європейські освітні стандарти та методики.

Перспективи розвитку професійних компетентностей державних службовців пов'язані з:

– подальшою інституціоналізацією компетентнісної моделі;

- інтеграцією механізмів оцінювання результативності;
- розвитком цифрової грамотності;
- розширенням міжнародного партнерства та програм обміну;
- формуванням культури стратегічного мислення та управління змінами.[5]

Таким чином, розвиток професійних компетентностей державних службовців є стратегічною передумовою успішної європейської інтеграції України. Системний підхід до професіоналізації державної служби сприятиме зміцненню демократичних інституцій, підвищенню якості публічних послуг та наближенню України до стандартів належного врядування ЄС.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія. Ukraine 2023 Report. Brussels, 2023. https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-02/SWD_2023_30_Ukraine.pdf (дата звернення 22.02.2026).
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 22.02.2026).
3. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення 22.02.2026).
4. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Аналітичний центр Разумкова. (2022). № 1-2, 126-128. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (дата звернення 20.02.2026).
5. OECD. SIGMA Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (дата звернення 22.02.2026).

Роман ФІЦУРА,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Roman FITSURA,

candidate for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 «Public Management and Administration» of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-7115-742X>

Науковий керівник: **Тамара ІВАНОВА**, доктор наук з державного управління, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

COMPARATIVE ANALYSIS OF MECHANISMS FOR IMPLEMENTING UKRAINE'S MIGRATION POLICY IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL STANDARDS AND EUROPEAN INTEGRATION

The research conducted a comprehensive comparative analysis of the mechanisms for implementing Ukraine's migration policy in the context of international standards and European integration. The legal and institutional principles of the functioning of the national system for managing migration processes were investigated. The impact of international legal obligations arising from Ukraine's participation in the activities of the United Nations and integration processes with the European Union on the transformation of national legislation was revealed. The directions for improving Ukraine's migration policy on the basis of harmonization with the EU acquis, digitalization of administrative procedures and development of integration mechanisms were substantiated.

Keywords: migration policy, institutional support, migration legislation, international protection.

Міграційні процеси в умовах глобалізації, збройних конфліктів і регіональної інтеграції набувають системного характеру та істотно впливають на економічний і соціальний розвиток держав, трансформацію правових систем і механізмів публічного управління. Для України питання формування та реалізації ефективної міграційної політики набуває актуальності з огляду на поєднання ряду взаємопов'язаних факторів, обумовлені наслідками повномасштабної збройної агресії, зокрема зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, масштабну трудову міграцію, а також стратегічний курс України на європейську інтеграцію.

Міграційна політика являє собою систему цілей, принципів, норм та інституційних механізмів, спрямованих на регулювання процесів в'їзду, виїзду, перебування, інтеграції та повернення осіб, які перетинають державний кордон [1, с. 7]. У міжнародно-правовому аспекті міграційна політика має ґрунтуватися на принципах поваги до прав людини, заборони дискримінації та колективного вислання, а також забезпечення ефективних засобів правового захисту [2, с. 165].

Національна правова база України у сфері міграції формується законами, підзаконними нормативними актами, міжнародними договорами, ратифікованими парламентом, а також практикою їх застосування. Основними законодавчими актами у вказаній сфері є закони України «Про громадянство України», «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту» та ряд інших актів. Водночас значний масив регулювання здійснюється на рівні підзаконних актів, що призводить до певної фрагментарності законодавства. Реалізація цих правових норм має забезпечувати не лише формальне правове регулювання, а й практичні механізми доступу до процедур, насамперед шляхом формування ефективних адміністративних процедур і координації між органами державної влади.

Ключовим суб'єктом реалізації міграційної політики України є Державна міграційна служба України, що здійснює повноваження у сферах міграції, імміграції, реєстрації фізичних осіб, роботи з біженцями та особами без громадянства. Інституційний механізм реалізації міграційної політики характеризується міжвідомчим характером, що зумовлює необхідність чіткої координації та інформаційного обміну між компетентними органами. На практиці однією з проблем є дублювання повноважень, недостатній рівень цифровізації процедур, а також обмеженість ресурсів для забезпечення належних умов прийому та інтеграції мігрантів [3].

Одним із ключових критеріїв оцінки ефективності міграційної політики є її відповідність міжнародним стандартам захисту прав людини. Україна, як держава-учасниця Європейської конвенції з прав людини, зобов'язана забезпечити, щоб адміністративне затримання іноземців було законним, обґрунтованим і пропорційним, а процедури видворення не порушували принцип невисилання. Міжнародні стандарти також акцентують увагу на необхідності забезпечення інтеграційних програм для легальних мігрантів, недопущення дискримінації за ознакою громадянства або етнічного походження, а також захисту прав дітей-мігрантів [4].

Інтеграція до Європейського Союзу виступає системоутворюючим фактором модернізації міграційної політики України. Гармонізація із правом ЄС охоплює імплементацію директив у сфері надання притулку, повернення нелегальних мігрантів, боротьби з торгівлею людьми, управління зовнішніми кордонами та ін. Важливого значення набуває впровадження стандартів Спільної європейської системи притулку та концепції інтегрованого управління кордонами, що передбачає координацію дій прикордонних, митних та правоохоронних органів, використання сучасних інформаційних технологій, а також міжнародну співпрацю [5, с. 414]. Разом із цим, європейська інтеграція ставить перед Україною вимогу забезпечення балансу між безпековими інтересами держави та дотриманням прав людини. Європейські стандарти виходять із презумпції пріоритетності прав і свобод особи, що обмежує дискреційні повноваження адміністративних органів.

Підсумовуючи викладене, необхідно зазначити, що міграційна політика України перебуває у стані активної трансформації під впливом міжнародно-правових зобов'язань та євроінтеграційних процесів, зокрема наявна нормативно-правова база потребує систематизації та подальшої гармонізації з правом ЄС. Подальший розвиток механізмів реалізації національної міграційної політики має здійснюватися на засадах системності, відповідності міжнародним стандартам, пріоритетності прав людини та європейського правового простору.

Список використаних джерел

1. Семенець-Орлова І. А., Пилипченко О. О. Міграційна політика: поняття, сутність, методологія формування та економічні аспекти. Економіка: реалії часу. 2024. № 2 (72). С. 5-12. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/5.pdf> (дата звернення: 22.02.2026).
2. Сурілова О. О., Мануїлова К. В. Міжнародно-правове регулювання міграційних процесів: відповідність принципам і стандартам прав людини. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2024. № 72. С. 164-167. URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc72/35.pdf> (дата звернення: 22.02.2026).
3. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. Опитування з питань захисту в Україні № 2. УВКБ ООН. 2025. URL: https://www.unhcr.org/ua/sites/ua/files/2025-12/Protection%20Survey%202_UKR_0.pdf#:~:text= (дата звернення: 22.02.2026).
4. Міжнародна організація з міграції. Дослідження з питань інтеграції, злочинів на ґрунті ненависті та дискримінації різних категорій мігрантів. Представництво Міжнародної організації з міграції в Україні. 2024. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/study_0.pdf (дата звернення: 22.02.2026).
5. Зьолка В. Л., Халимон С. І., Літвін Ю. І. Концепція розвитку законодавства про державний кордон України в контексті європейської інтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: *Право*. 2025. Випуск 89: частина 2. С. 410-417. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/336341/325025> (дата звернення: 22.02.2026).

УДК 342.9:620.9(477)

Андрій ЦИБКА,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право» кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii TSYBKA,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 081 «Law» of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-1161-8204>

Науковий керівник: **Наталія ЛИТВИН**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION OF DISTRIBUTED GENERATION AS A FACTOR OF ENSURING ENERGY SECURITY OF UKRAINE

The theses analyze administrative and legal aspects of introducing distributed energy generation in Ukraine under martial law. Particular attention is paid to recent legislative changes, including simplified procedures for co-generation units and regulatory acts of the NEURC regarding rapid grid connection for units up to 20 MW. The author examines management challenges at the local level, focusing on integrating decentralized energy sources into critical infrastructure. The study emphasizes removing bureaucratic barriers, optimizing administrative procedures, and synchronizing actions between central authorities, the Regulator, and local governments to ensure energy security.

Keywords: distributed generation, energy security, public administration, co-generation units, administrative procedures.

Сучасний етап розвитку державності в Україні характеризується безпрецедентними викликами у сфері національної безпеки, серед яких забезпечення енергетичної безпеки посідає одне з ключових місць. Повномасштабна війна та цілеспрямоване нищення об'єктів енергетики змушують державу шукати нові моделі функціонування енергетичної системи. Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому контексті є перехід від централізованої до децентралізованої (розподіленої) моделі генерації енергії.

Розподілена генерація передбачає розосередження джерел генерації електричної та теплової енергії (газопоршневих, газотурбінних, когенераційних установок) безпосередньо у місцях споживання. Це дозволяє не лише знизити втрати при передачі енергії мережами, а й забезпечити автономність об'єктів критичної інфраструктури (лікарень, котелень, водоканалів) у разі системних аварій у загальній енергомережі. Реалізація цього потенціалу залежить не лише від наявності відповідного обладнання, але й від ефективності адміністративно-правового регулювання та якості управлінських рішень на всіх рівнях.

Питання правового забезпечення енергетичної безпеки та публічного управління в паливно-енергетичному комплексі досліджували такі вчені як А. І. Берlach, Ю. В. Ващенко, А. Л. Вітко, Т. А. Грабович, Р. С. Кірін, І. В. Манжул, І. А. Мацелюх, Д. А. Миколаєць, О. В. Муза, А. М. Новицький, О. С. Проневич, О. П. Рябченко, О. В. Сердюченко, О. А. Улютіна та ін. Зокрема, Проневич О. С., Берlach А. І. та Мацелюх І. А. зазначали у контексті забезпечення енергетичної безпеки про необхідність створення умов для розвитку високоефективної когенерації [1, с. 89]. Водночас динаміка змін у законодавстві протягом 2024-2026 років, зумовлена воєнним станом, потребує безперервної актуалізації наукових підходів до вивчення адміністративних процедур у цій галузі.

Адміністративно-правове регулювання будівництва та експлуатації об'єктів децентралізованої енергетики в Україні традиційно супроводжується високим рівнем бюрократизації, що в умовах війни може створювати суттєві перешкоди для оперативно реагування на загрози енергетичній безпеці.

У відповідь на це, зокрема, Урядом були внесені зміни до Постанови Кабінету Міністрів України № 1320, якими було усунено обмеження щодо потужності для установок розподіленої генерації, на які поширюються спрощені процедури розміщення. Раніше існуючий бар'єр у 1 МВт створював суттєві труднощі для великих комунальних підприємств та промислових об'єктів. На сьогодні процедура будівництва спрощена для всіх типів когенераційних установок незалежно від їхньої потужності, що значно розширює коло суб'єктів, здатних зміцнити локальну енергонезалежність [2].

Паралельно з цим Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), прийняла Постанову від 13.01.2026 № 49, яка має потенціал бути дієвим інструментом подолання дефіциту потужності в енергосистемі. Даним актом запроваджено спрощену процедуру набуття статусу учасника ринку для виробників на об'єктах розподіленої генерації потужністю до 20 МВт. Ключовою новацією є запровадження принципу «одного етапу» для укладення договорів з оператором системи передачі (ОСП) у термін до 5 робочих днів на підставі єдиної заяви-приєднання, що є критично важливим для оперативного розгортання генеруючих потужностей в умовах воєнного стану [3].

Однак, попри позитивну динаміку на рівні центрального регулювання, практична імплементація цих рішень на місцях стикається з серйозними управлінськими дисфункціями. Аналіз поточної ситуації свідчить, що значна частина переданого міжнародними донорами обладнання місяцями залишається не підключеною. Основними причинами цього явища, на нашу думку, є: 1) дефіцит кваліфікованих кадрів для обслуговування високотехнологічного обладнання; 2) відсутність коштів у місцевих бюджетах на пусконаладжувальні роботи; 3) повільна інституційна адаптація органів місцевого самоврядування до нових регуляторних можливостей.

Для вирішення цих проблем необхідно забезпечити не лише правову спрощеність, а й організаційну підтримку громад. Ефективне публічне управління у сфері енергетичної безпеки має еволюціонувати від наглядово-контрольного до стимулюючого та координаційного.

Висновки. Розбудова розподіленої генерації є пріоритетним завданням публічного управління в енергетичній сфері України. Адміністративно-правове регулювання має забезпечити баланс між спрощенням дозвільних процедур та гарантуванням технічної безпеки об'єктів. Ключовими напрямками вдосконалення є подальша цифровізація процедур приєднання до мереж, розробка типових проектних рішень для громад, а також запровадження державних програм співфінансування проектів з встановлення когенерації. Тільки поєднання нормативного спрощення з ефективним менеджментом на рівні територіальних громад дозволить перетворити розподілену генерацію на реальний інструмент захисту національних енергетичних інтересів.

Список використаних джерел

1. Проневич О. С., Берлач А. І., Мацелюх І. А. Правовий концепт «енергетична безпека»: доктринальна інтерпретація та легальне закріплення. Журнал східноєвропейського права. 2025. № 140. С. 82–94.
2. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2023 р. № 1320: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2025 № 1542. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1542-2025-п#Text> (дата звернення: 16.02.2026).
3. Про внесення змін до деяких постанов НКРЕКП: Постанова НКРЕКП від 13.01.2026 № 49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0049874-26#Text> (дата звернення: 16.02.2026).

Олександр ЧЕРНІЄНКО,

аспірант за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

Oleksandr CHERNIIENKO,

Postgraduate Student in the specialty 281 Public Management and Administration of the Department of Public Service and Law of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0002-7916-8406>

Науковий керівник: **Микола МИКОЛАЙЧУК**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ МОРЯКІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

INNOVATIVE MECHANISMS OF PUBLIC REGULATION OF THE SEAFARERS LABOUR MARKET UNDER EUROPEAN INTEGRATION TRANSFORMATIONS

The article examines innovative approaches to public regulation of the seafarers labour market in Ukraine in the context of European integration transformations. The focus is placed on the implementation of international maritime labour standards, digitalisation of regulatory and supervisory mechanisms, and the transformation of employment mediation in maritime labour. Special attention is given to the role of public administration innovations in ensuring transparency, integrity, and effective protection of seafarers labour rights. It is substantiated that the integration of international standards with digital and institutional innovations enhances regulatory capacity and contributes to the modernisation of public governance in the labour market.

Keywords: seafarers labour market, public regulation, innovation, European integration, maritime employment.

Ринок праці моряків є специфічним сегментом зайнятості, для якого характерні транскордонний характер трудових відносин, залучення приватних посередників до працевлаштування та поєднання юрисдикцій різних держав. Такі особливості зумовлюють підвищені вимоги до публічного регулювання цього ринку, насамперед у частині забезпечення трудових прав, прозорості посередницької діяльності та дотримання міжнародних стандартів праці [1].

У 2024 році в Україні було змінено підхід до регулювання діяльності суб'єктів посередництва у працевлаштуванні за кордоном, зокрема шляхом відмови від ліцензійного механізму та переходу до оновлених адміністративних процедур і реєстраційних інструментів. Для ринку праці моряків це означало трансформацію моделі державного контролю від формального дозвільного нагляду до більш гнучкого регуляторного підходу, орієнтованого на прозорість і відкритість інформації про посередників. Практичне значення цього кейсу полягає у підвищенні доступності інформації для моряків щодо правового статусу агентств та зменшенні ризиків шахрайських практик [2].

Ключовим міжнародним актом, що комплексно регулює трудові та соціальні гарантії моряків, є Конвенція про працю в морському судноплаванні 2006 року, яка встановлює мінімальні стандарти щодо умов праці, медичної придатності, соціального захисту та діяльності служб найму і працевлаштування моряків [3]. У контексті євроінтеграційних трансформацій імплементація положень цієї Конвенції набуває для України системного значення.

Одним із ключових практичних аспектів імплементації Конвенції про працю в морському судноплаванні 2006 року стало впровадження стандартних вимог до змісту трудового контракту моряка. На практиці це проявляється у зобов'язанні роботодавців і посередників надавати морякам повну інформацію про умови праці, тривалість рейсу, оплату, соціальне забезпечення та порядок репатріації до моменту підписання договору. Такий підхід є інноваційним з позицій публічного управління,

оскільки держава опосередковано впливає на приватноправові відносини з метою захисту соціально вразливої сторони трудового договору [3].

Публічне регулювання ринку праці моряків в Україні здійснюється через поєднання норм трудового, морського та адміністративного законодавства. Закон України «Про зайнятість населення» визначає загальні засади державної політики у сфері зайнятості та містить положення щодо посередництва у працевлаштуванні за кордоном, що безпосередньо стосується працевлаштування моряків [4]. Водночас Кодекс торговельного мореплавства України регламентує вимоги до допуску моряків до роботи на судні, зокрема за станом здоров'я, що має важливе значення для безпеки праці та захисту прав працівників [5].

Практика застосування Кодексу торговельного мореплавства України у поєднанні з міжнародними стандартами передбачає державний контроль за процедурою медичного огляду моряків. У сучасних умовах цей контроль набуває інноваційних рис через уніфікацію медичних документів, визначення уповноважених закладів та цифрове підтвердження медичної придатності. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики фальсифікації документів, підвищити безпеку праці та забезпечити відповідність українських моряків міжнародним вимогам ринку праці [5].

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується активним впровадженням інноваційних інструментів регулювання, зокрема цифровізації адміністративних процедур та створення електронних реєстрів. У сфері працевлаштування моряків це проявляється у переході до електронного обліку суб'єктів посередництва, підвищенні прозорості дозвільних процедур та посиленні державного контролю за діяльністю приватних агентств [2].

Важливим прикладним кейсом є публічне інформування моряків через офіційні ресурси органів виконавчої влади щодо змін у правилах працевлаштування за кордоном, прав і обов'язків сторін трудових відносин та ризиків нелегального посередництва. Така практика сприяє формуванню превентивної моделі регулювання, коли держава не лише застосовує санкції, а й забезпечує поінформованість громадян як інструмент захисту їх трудових прав і зниження регуляторних ризиків [2].

Інноваційні механізми публічного регулювання сприяють підвищенню рівня доброчесності та зменшенню ризиків зловживань на ринку праці моряків. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити кращу інформованість моряків, уніфікувати вимоги до трудових контрактів і підвищити ефективність наглядових процедур. У підсумку це створює передумови для формування більш прозорої та стійкої системи публічного управління у сфері зайнятості моряків відповідно до європейських стандартів.

Список використаних джерел

1. Kotenko O. Ways to solve the problem of employment of seafarers in Ukraine. *SWorldJournal*. 2021. URL: <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/download/swj08-01-064/1261> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Нагадуємо, що ліцензії з посередництва у працевлаштуванні за кордоном втрачають чинність 14.04.2024. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=4a0c207c-d631-48f3-bfc1-56bb524d3033&lang=uk-UA> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Конвенція про працю в морському судноплаванні, 2006 р. Міжнародна організація праці. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Конвенція%202006.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067 VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5067-17> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Кодекс торговельного мореплавства України : Кодекс України від 23.05.1995 № 176/95 ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/176/95-вр> (дата звернення: 10.02.2026).

Олександр ШКУРОПАТ,

кандидат наук з державного управління, голова ГО «Антикорупційна рада України»

Oleksandr SHKUROPAT,

PhD in Public Administration, Head of the Anticorruption Council of Ukraine, NGO

МЕТАФІЗИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІРЛАНДІЇ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

THE METAPHYSICS OF PUBLIC GOVERNANCE IN IRELAND: LESSONS FOR UKRAINE

The article examines the metaphysical foundations of public administration in Ireland and draws lessons for Ukraine's state-building and governance paradigm. It highlights the role of objective-ontological values enshrined in constitutional texts as a basis for a sacral-traditional consciousness that guides ethical governance. The analysis compares Irish constitutional provisions with historical Ukrainian constitutional thought, including the Constitution of Pylyp Orlyk, to illustrate enduring principles of moral, spiritual, and civic responsibility. The study emphasizes the integration of Christian ethical principles, the recognition of transcendent values, and the promotion of a culturally coherent and legally sound framework for state governance.

Keywords: *Metaphysics of governance, Irish Constitution, Pylyp Orlyk, sacral-traditional consciousness, constitutional values, ethical state-building, Christian virtues, Ukrainian statehood.*

Якщо максимально узагальнити сутність сучасної епохи розвитку людської цивілізації та зрозуміти її принципову відмінність від попередніх епох, то немає жодної альтернативи тому єдиному визначенню, яке виражене у досить змістовному терміні «постмодерн». Як визначав постмодерн один із його головних теоретиків, постструктураліст Жан-Франсуа Ліотар (1924–1998) [4], – це не напрям, а «стан» або «ситуація» нашого часу.

Цей глобальний історичний період розвитку цивілізації зумовлений глобальною, багаторівневою та багатоаспектною кризою так званого попереднього проєкту Модерну, культурної парадигми новоевропейського проєкту побудови єдиної цивілізації. Уся сутність Модерну врешті-решт зводилася до того, що в наш час найточніше виражається формулою «емансипації (вивільнення) людини від комплексів сакрально-традиційної свідомості» або одним терміном – «секуляризація».

Такий стан справ актуалізує необхідність нового інтелектуального осмислення історичної траєкторії України, усвідомлення її реального культурного простору, означення сучасних викликів державницького і суспільного-політичного буття та передбачення геополітичних перспектив.

У 2014 році Угодою про асоціацію між Україною та ЄС були окреслені спільні цінності на яких побудований Європейський Союз. Продовження європейського вектору розвитку держави на законодавчому рівні утвердилося у 2019 році Законом № 2680-VIII, тоді преамбула Конституції України своїм змістом окреслила європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України.

Незважаючи на секулярний тоталітаризм, який продовжує свій руйнівний вплив на суспільства європейських країн, нас цікавлять держави, у Конституційно-правовій архітектурі яких відображені об'єктивно-онтологічні цінності, які посідають вище місце за саму людину в загальній онтологічній ієрархії Буття та започатковують сакрально-традиційну колективну і особистісну свідомість.

Те, що Християнство з його вічними у часі та безкінечними у просторі цінностями, відіграло державоутворювальну роль у історичному становленні європейських країн; стало базовою основою суспільного світогляду європейських народів і норм поведінки людей; повною мірою визначило культурний, суспільно-політичний та адміністративний ландшафт Європи і спричинило безкомпромісний вплив на розвиток правосвідомості та формування суспільної моралі – це, без сумніву, є аксіоматичним аргументом.

Так, у Конституції Ірландії (1937), країни із провідними позиціями за міжнародними рейтингами економічної конкурентоспроможності, інноваційності та суспільного розвитку, зафіксовані наступні положення: «В Ім'я Пресвятої Трійці, від Якої походить усяка влада і до Якої, як до нашої остаточної мети, мають бути спрямовані всі дії людей і держав, ми, народ Ірландії, смиренно визнаючи всі наші обов'язки перед нашим Божественним Господом Ісусом Христом, Який підтримував наших батьків упродовж століть випробувань, ... приймаємо, ухвалюємо й даруємо собі цю Конституцію»

(преамбула) [1]; «Усі повноваження державної влади – законодавчої, виконавчої й судової – походять, під Богом, від народу, якому належить право призначати правителів Держави та, в остаточній інстанції, вирішувати всі питання національної політики згідно з вимогами спільного блага» (ст. 6, ч. 1); «В присутності Всемогутнього Бога я урочисто й щиро обіцяю та заявляю, що зберігатиму Конституцію Ірландії та підтримуватиму її закони, що виконуватиму свої обов'язки вірно й сумлінно відповідно до Конституції та закону і що присвячуватиму свої здібності служінню та добробуту народу Ірландії. Нехай Бог спрямовує і підтримує мене» (присяга Президента, ст. 12, ч. 8); [1] «У присутності Всемогутнього Бога я урочисто й щиро обіцяю та заявляю, що вірно й сумлінно виконуватиму свої обов'язки як члена Ради Держави» (присяга Члена Держави, ст. 31, ч. 4); «У присутності Всемогутнього Бога я урочисто і щиро обіцяю і заявляю, що належним чином, добросовісно та на межі своїх знань і можливостей виконуватиму обов'язки Головного судді... Хай Бог спрямовує і підтримує мене.» (присяга Головного судді ст. 35, ч. 2) [1].

Паралельно із ірландськими конституційно-правовими нормами вищого порядку при дослідженні історії становлення держави і права України, виявлено таке: Чинна Конституція (1996 р.) [2] містить універсальну ціннісно-світоглядну матрицю суспільно-державницького устрою: «Верховна Рада України від імені Українського народу – громадян України всіх національностей, виражаючи суверенну волю народу... усвідомлюючи відповідальність перед Богом, власною совістю, попередніми, нинішнім та майбутніми поколіннями...приймає цю Конституцію – Основний Закон України» (преамбула); в унікальному надбанні українського конституціоналізму 18 століття, – Конституції Пилипа Орлика, викристалізовані такі конституційно-юридичні формули духовного змісту: «В ім'я Отця і Сина і Святого Духа, Бога в Трійці Святій славимого. Дивний і незбагнений у долях своїх Бог, милосердний у довготерпінні, справедливий у покаранні, як завжди від початку світу, на праведному мірилі правосуддя Свого – одні держави і народи возвеличує, а інших за гріхи й беззаконня – упокорює, одних поневолює, інших – звільняє, одних підвищує, інших – понижує. Потім той самий праведний Суддя – Бог, за неправди та беззаконня, що збільшувалися, численними карами покарав той народ козацький, понизив, упокорив і звергнув. І той же незбагнений та неосяжний у правосудді Бог, караючи, покарав наших предків незчисленними лихами...»; «...докладати всіх зусиль, щоб одна віра – православна східного сповідання, в послуху святішому Апостольському трону Константинопольському – назавжди була стверджена, і з примноженням хвали Богові, святих церков та цвітінням у науці серед звільнених синів малоросійських поширювалась і, немов біла лілія серед тернів серед сусідніх іновірних держав, процвітала.» [3].

Висновки. Чинна Конституція Ірландії, як імператив конституційно-правової архітектури своїми положеннями відображає наявність об'єктивно-онтологічних цінностей, які започатковують сакральну-традиційну свідомість на колективному і особистісному рівні. Наявність об'єктивно-онтологічних цінностей у вимірі українського конституціоналізму: мають екзистенціальне значення для збереження української державності і гарантування її впливу на світову політику як суверенного суб'єкта; вимагають подальшого осмислення і правотворчого розширення, враховуючи практичний досвід Республіки Ірландії.

Список використаних джерел

1. Конституція Ірландії (Bunreacht na hÉireann): прийнята 1 лип. 1937 р. (зі змін.). URL: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/cons/en/html> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: станом на 24 квітня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 01.03.2026)
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (1710). *Pacta et Constitutiones Legum Libertatumque Exercitus Zaporoviensis [Constitution of Pylyp Orlyk]*. Retrieved March 1, 2026, from <https://static.rada.gov.ua/site/const/istoriya/1710.html>
4. Lyotard, J.-F. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Manchester: Manchester University Press, 1979.

Олександр ШТИРЬОВ,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування юридичного факультету
Чорноморського національного університету імені Петра Могили

Анна СУХОРИКОВА,

доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного
аграрного університету

Anna SUKHORUKOVA,

Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration Mykolaiv National
Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

Oleksandr SHTYROV,

Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro
Mohyla Black Sea National University

<https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

ЦИФРОВО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА МОДЕРНІЗАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

DIGITAL-INTELLECTUAL MODERNIZATION OF HR MANAGEMENT OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

It has been proven that the practice of personnel work in public authorities is insufficient in implementing modern methods of assessment, placement and training of personnel using appropriate automated systems and technologies. It is emphasized that the current state of automation of personnel management in the civil service system is characterized by the use of separate computer systems for the automation of personnel records management. To solve the above problems, new approaches to the implementation of modern automation systems in public administration are proposed. Measures are proposed for the standardization of data submitted by state authorities.

Keywords: digital-intellectual modernization, automation, HR processes, public authorities, personnel management, automated systems.

Європейська інтеграція передбачає впровадження сучасних цифрових HR-рішень, орієнтованих на забезпечення рівного доступу до державної служби, об'єктивності оцінювання персоналу, прозорості кар'єрного просування та розвитку кадрового потенціалу. Водночас цифрово-інтелектуальна модернізація кадрового менеджменту створює передумови для формування data-driven підходів до управління персоналом, що забезпечують прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних, прогнозування кадрових потреб і оцінювання ефективності службової діяльності.

Сутність цифрово-інтелектуальної модернізації HR-менеджменту полягає у комплексному впровадженні інформаційно-аналітичних систем, автоматизованих платформ управління персоналом, інструментів штучного інтелекту та технологій обробки великих масивів даних у процеси планування, добору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу органів публічної влади [3, с. 63].

На сьогоднішній день, у сфері автоматизації процесів управління розвитком людських ресурсів спостерігається тенденція до розширення функціональності програмних додатків систем управління розвитком людських ресурсів. Нові функції цих додатків включають автоматичну синхронізацію умов праці та продуктивності співробітників, розширені інтернет-можливості для підбору персоналу, призначення та утримання на відповідних посадах [2, с. 37]. При цьому, практика кадрової роботи в публічних органах влади є недостатньою у впровадженні сучасних методів оцінки, розстановки та навчання кадрів з використанням відповідних автоматизованих систем та технологій.

Сучасний стан автоматизації управління персоналом в системі державної служби характеризується використанням окремих комп'ютерних систем для автоматизації кадрового діловодства, які можуть вести особові картки публічних службовців в електронному вигляді, передавати і зберігати цю інформацію та здійснювати подальшу аналітичну обробку.

Для вирішення вищезазначених проблем потрібні нові підходи до впровадження сучасних автоматизованих систем в публічне управління. В рамках перегляду існуючої децентралізованої архітектури автоматизованих систем кадрового обліку та розгляду альтернативних архітектур, які мають забезпечити централізовану обробку, зберігання та захист інформації, потребують вирішення досить складні питання регулювання, правового забезпечення та обміну даними цих систем.

Необхідно вжити заходів для стандартизації даних, що подаються органами державної влади, та вивчити технічні аспекти введення єдиних даних до комп'ютерних систем, враховуючи зв'язок даних у різних органах публічної влади [1, с. 16]. Удосконалення збору та подання якісних і кількісних даних підвищило б спроможність уряду досліджувати якість умов праці на державній службі, в тому числі досліджувати бар'єри для вступу на державну службу. Крім того, така інформаційна система сприятиме постійному, всебічному та ефективному моніторингу.

Застосування інтелектуальних технологій сприятиме автоматизації рутинних кадрових процедур, підвищенню точності кадрової аналітики, формуванню персоналізованих траєкторій професійного розвитку та посиленню стратегічної ролі HR-підрозділів у системі публічного управління. Важливим напрямом модернізації має стати використання цифрових інструментів для забезпечення прозорості конкурсних процедур, електронного документообігу, дистанційного навчання державних службовців та формування інтегрованих реєстрів кадрових даних. Інтелектуальні аналітичні системи дозволять здійснювати прогнозування плинності кадрів, оцінювання рівня професійних компетентностей, виявлення ризиків кадрової нестабільності та підтримку прийняття управлінських рішень щодо оптимізації кадрової структури.

Таким чином, цифрово-інтелектуальна модернізація HR-менеджменту органів публічної влади в контексті європейської інтеграції є об'єктивною відповіддю на трансформаційні процеси, що відбуваються у сфері публічного управління під впливом цифровізації, розвитку штучного інтелекту та посилення вимог до якості державної служби. Сучасні тенденції реформування публічного сектору передбачають переорієнтацію кадрової політики на компетентнісний підхід, підвищення прозорості кадрових процедур, забезпечення ефективності управління людськими ресурсами та формування гнучких організаційних структур, здатних адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. У цих умовах цифрові та інтелектуальні технології виступають ключовим інструментом підвищення результативності HR-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Авербух Г., Сухорукова А. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування. Київ : ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2021. №3 (28). С. 10-17. DOI: 10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1
2. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. Інформаційне право. 2020. №10. С. 36-39.
3. Григорян О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики (інформаційний аспект). Аспекти публічного управління. 2023. № 2–3. С. 61–65.
4. Штиршов О. Штучний інтелект як метод управління. Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили Серія: Публічне управління та адміністрування : Могилянські читання –2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти: XXVIII Всеук. щоріч. наук.-практ. конф.10-14 лист.2025р., м. Миколаїв : матеріали конф. / М-во освіти і науки України; ЧНУ імені Петра Могили. 2025. С.25-28

УДК 352:321.7(ЄС)

Ірина ШУМЛЯЄВА,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Олександр ЛИСИЦЯ,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Iryna SHUMLIAIEVA,

Phd. in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-5727-8888>

Oleksandr LYSYTSIA,

Phd. Student, Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0003-6561-4548>

РОЗВИТОК МІСЦЕВОЇ ПАРТИСИПАТИВНОЇ ДЕМОКРАТІЇ В КРАЇНАХ ЄС ЯК НАПРЯМ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DEVELOPMENT OF LOCAL PARTICIPATORY DEMOCRACY IN EU COUNTRIES AS A DIRECTION OF DEMOCRATISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

It has been demonstrated that amidst growing distrust in traditional democratic institutions, participation in European countries is becoming an effective tool for overcoming citizen alienation from public policy decision-making processes. Taking into account the challenges of the «democratic deficit» and the general decline of the democracy index in Europe, the key aspects influencing the successful consolidation of public authorities' efforts toward engaging the public in local governance have been identified. These include, in particular, the improvement of the legal framework and the implementation of European democratic standards, the formation of a culture of transparency and accountability of public authorities, decentralization and the expansion of municipal autonomy, resource support for civic initiatives, and educational measures to enhance municipal awareness and culture. It is shown that participatory practices are not only a means of public engagement but also a vital factor for social integration and sustainable development, allowing local communities to make public management decisions on local issues while considering the pressing challenges of modern times.

Keywords: local participatory democracy, local self-government, territorial community, local development, EU countries.

Місцева партисипативна демократія як система взаємодії між членами територіальної громади та органами місцевого самоврядування співіснує з іншими формами демократії та є найбільш наближеною до прямої демократії. Водночас протягом останніх десятиліть спостерігається зростаюча недовіра до традиційних демократичних інститутів, що вимагає пошуку нових методів публічного управління, які б повернули громадян до процесу прийняття рішень. Саме ця потреба стимулює розвиток партисипативної демократії, що може сприяти визначенню шляху подолання відчуження громадян від прийняття публічно-управлінських рішень на сучасному етапі. Партисипативна демократія, що спрямована на досягнення легітимності через масову участь, має поєднуватися з іншими видами, зважаючи на важливість досягнення якості та максимальної обґрунтованості прийнятих рішень. Тому розвиток партисипативної демократії є завданням, яке стосується не тільки розробки та використання нових інструментів, але й постійного пошуку балансу між охопленням та глибиною залучення громадян до вирішення питань місцевого значення в територіальних громадах, що має вирішуватися країнами з урахуванням національних особливостей.

Недостатнє використання потенціалу місцевої партисипації є загальноєвропейською проблемою, зумовленою загальним зниженням індексу демократії [1]. На рівні ЄС демократія та поєднання її різних видів (представницької, прямої, учасницької, дорадчої) залишаються одночасно концептуальною проблемою і практичним викликом. У зв'язку з цим, з початку XXI ст. актуалізувалося дослідження проблеми демократичного дефіциту в ЄС, обумовленого численними кризами та сформувалися два протилежних підходи до впливу ЄС на національну внутрішню демократію країн-учасниць: процес європейської інтеграції є «негостинним» для демократії, підриваючи її на національному рівні та викликаючи проблеми розвитку демократії в країнах ЄС; процес європейської інтеграції необхідний для того, щоб компенсувати неадекватності національної демократії у все більш взаємозалежному світі, а недостатня інтеграція приводить до дефіциту демократії [2].

Нині розвиток місцевої партисипації в ЄС обумовлений суперечністю між динамічністю процесу демократичного розвитку на сучасному етапі та недостатньою реалізованістю демократії участі в країнах-членах. Порівняно високий інтегративний потенціал сучасної партисипативної демократії в країнах ЄС пов'язаний із тривалим шляхом еволюційного розвитку і консолідацією зусиль Європейського Союзу в напрямі демократизації публічного управління. Проте стан демократії в країнах ЄС визнають ще далеким від ідеалу, потребуючи докладення значних зусиль для побудови кращої демократичної системи. Як відзначає Ф. Шміттер, якщо Західна Європа стала характеризуватися демократичною однорідністю із середині 1970-х рр. після зміни режиму в Португалії, Іспанії та Греції, то Центральна та Східна Європа лише нещодавно змогла «інституціоналізувати підзвітність власного керівництва громадянам через конкурентні процеси представництва» [3].

Незважаючи на проблеми зниження демократичного розвитку в країнах ЄС останніми роками, джерелом легітимації європейської політики залишається саме демократичний характер національних інституцій країн ЄС, що позитивно впливає на формування сприятливого середовища для розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні. Серед ключових аспектів такого впливу слід виділити:

- удосконалення нормативно-правової бази щодо демократичної участі населення в публічно-управлінських процесах шляхом закріплення чітких приписів в нормативно-правових актах стосовно механізму гарантування участі громадян в публічному управлінні на всіх рівнях територіальної організації влади, а також включення загальноєвропейських демократичних стандартів в національне законодавство країн ЄС, його вдосконалення з метою відповідності нормам конвенцій, хартій, рекомендацій тощо;

- формування культури прозорості та підзвітності влади перед громадянами стосувалося запровадження транспарентних процедур в діяльності національних інституцій, що створило належний прецедент і стало зразком для місцевих органів влади;

- децентралізація та розвиток місцевого самоврядування, передача на низовий рівень значної кількості завдань та відповідних повноважень дозволили муніципальним суб'єктам автономно вирішувати питання локального значення, залучаючи до місцевого управлінського життя членів місцевих громад, а громадянам безпосередньо взаємодіяти з тими, хто приймає важливі рішення щодо їх життєдіяльності, бути включеними до цих процесів, що є основою партисипативної демократії;

- підтримка громадянського суспільства стосувалася стимулювання розвитку його інститутів, створюючи сприятливе середовище для поширення інструментів партисипативної демократії;

- збільшення фінансування та покращення ресурсної забезпеченості місцевого самоврядування шляхом формування стабільних і прозорих правових, організаційно-управлінських та фінансово-економічних механізмів надало більше можливостей для впровадження місцевих партисипативних проєктів;

- освітні заходи, спрямовані на формування політичної, демократичної та муніципальної культури шляхом фінансування навчальних проєктів щодо прав громадян і можливостей їх участі в управлінському житті суспільства, що сприяють формуванню більш активної та обізнаної місцевої громади через освітні програми в школах, інформаційні кампанії, тренінги для активістів громад тощо.

Місцева партисипативна демократія в країнах ЄС поступово стала не лише інструментом залучення громадян до публічного управління, але й важливим чинником соціальної інтеграції та стало-го розвитку територій, сприяючи формуванню більш інклюзивних і адаптивних моделей управління, які здатні оперативно реагувати на виклики сучасності, зокрема демографічні зміни, екологічні проблеми та економічні трансформації. Партисипативні практики, стимулюючи розвиток місцевої

ініціативи та інновацій, все частіше пропонують креативні рішення, що відповідають реальним потребам місцевих спільнот, що особливо важливо в контексті демократизації публічного управління.

Список використаних джерел

1. Democracy Index by Country 2026. URL : <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/democracy-index-by-country>.
2. Fossum J. E. Democracy and Legitimacy in the EU: Challenges and Options. *Arena Working Paper*. 2016. № 1. URL : https://www.academia.edu/65354498/Democracy_and_Legitimacy_in_the_EU_Challenges_and_Options.
3. Schmitter P. C. On democracy in Europe and the democratization of Europe. *Documento de Trabajo*. 2004. № 1. URL : [https://www.academia.edu/58727634/ On_Democracy_in_Europe_and_the_Democratization_of_Europe?email_work_card=title](https://www.academia.edu/58727634/On_Democracy_in_Europe_and_the_Democratization_of_Europe?email_work_card=title).

УДК 351:316.77:339.923(477:4)

Андрій ЮВЧИК,

аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Andrii YUVCHYK,

postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0009-0007-7732-2453>

Науковий керівник: **Вікторія ГУРА**, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

STRATEGIC COMMUNICATIONS OF UKRAINE AS AN INSEPARABLE ELEMENT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

The study is devoted to the role of strategic communications in public administration in Ukraine in the context of European integration. The institution of communications is defined as a factor in strengthening sovereignty and legitimising state decisions. Three levels of strategy implementation are identified: strategic, practical, and operational-tactical. In the context of hybrid warfare, digitalisation and innovation are key to the implementation of the Association Agreement with the EU. Barriers have been identified: lack of standards, poor coordination and low media literacy. The author argues that a systematic approach to agenda setting and professional public diplomacy will ensure Ukraine's status as an authentic actor in international relations.

Keywords: *Strategic communications, Public administration, European integration, Institutionalization.*

Процес європейської інтеграції України вимагає впровадження визнаних у Європі стандартів комунікаційної діяльності органів публічного управління. Стратегічні комунікації стають ефективним інструментом політико-комунікативної діяльності, що сприяє формуванню колективної відповідальності у реагуванні на виклики сучасності. В системі державного управління вони забезпечують координацію та синхронізацію зусиль для реалізації національних інтересів [7, с. 107]. Ефективність євроінтеграційних трансформацій прямо залежить від здатності інституцій адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Необхідним вважається створення системи комунікацій, яка здатна транслиувати цінності демократії та суверенітету на міжнародному рівні. Це дозволяє державі виступати «єдиним голосом», що є критично важливим для легітимізації управлінських рішень та отримання підтримки партнерів [1]. Для України цей процес є засобом прискорення вступу до ЄС через консолідацію зусиль влади та суспільства.

Комунікаційна стратегія у публічній сфері розглядається як сукупність засобів впливу, що використовуються у внутрішній та зовнішній політиці. Вона виступає важливою управлінською компетенцією, яка визначає спроможність організації досягати своєї місії через взаємодію [8]. Наукові підходи наголошують на необхідності систематичної серії послідовних дій на різних рівнях управління. Стратегічні комунікації синхронізують ціннісні потенціали громадськості у контексті євроінтеграційного поступу.

У сучасній науці виокремлюють три рівні імплементації комунікацій: стратегічний, практичний та оперативно-тактичний [6, с. 43]. Це вимагає від органів влади розвитку діалогічного підходу та конкретизації ефективних каналів взаємодії. Стратегічний рівень забезпечує формування порядку денного через спеціальні точки доступу, що конкретизують тематику та суб'єктів комунікації. Практичний рівень передбачає вибір конкретного інструментарію, такого як публічна дипломатія та інформаційні кампанії. Оперативно-тактичний рівень передбачає безпосереднє виконання комунікаційних заходів у щоденному режимі, що включає швидке реагування на поточні інформаційні при-

води та забезпечення безперервної взаємодії з аудиторією через цифрові канали для оперативного донесення ключових меседжів держави.

Сучасний стан комунікацій в Україні характеризується гібридним контекстом війни, де протистояння триває і в інформаційному просторі. Попри розвиток інфраструктури, у системі органів влади все ще відсутні загальні стандарти висвітлення діяльності в медіа. Інформація на офіційних платформах часто не має чіткої структури та єдиного візуального стилю. У сучасній вітчизняній практиці комунікація часто відбувається лише з точки зору накопичення та надання інформації [4].

Системною проблемою залишається відсутність повної координації між центральними та місцевими рівнями влади щодо стратегічних питань [2]. Незавершеність роботи структурних підрозділів, відповідальних за комунікації, перешкоджає управлінню репутаційними ризиками. Нестача професіоналів та незадовільне фінансування національних кампаній знижують результативність роботи. Інституційне середовище потребує залучення додаткових ресурсів для впливу на внутрішню та зовнішню громадськість [6].

Запровадження європейських стандартів стратегічних комунікацій є ключовим фактором прискорення набуття Україною членства в ЄС. Це створює умови для відкритого діалогу щодо здійснення необхідних системних реформ. Стратегічний контекст комунікації визначається здатністю держави формувати сталий інформаційний простір [4]. Професійний підхід до реалізації комунікаційних стратегій зміцнює статус України як автентичного суб'єкта міжнародних відносин.

Євроінтеграція вимагає посилення присутності Держави на міжнародному рівні через інструменти публічної дипломатії. Ефективні стратегії допомагають синхронізувати законодавчу базу України з правовим полем Європейського Союзу. Взаємодія з європейськими лідерами дозволяє закріплювати позитивне ставлення до розширення Європейського Союзу. Комунікація стає інструментом популяризації спільних цінностей.

Розвиток комунікацій у публічному управлінні вимагає широкого впровадження технологічних інновацій. Важливим елементом є використання цифрових платформ для підвищення рівня поінформованості суспільства [3, с. 87]. Цифровізація дозволяє використовувати соціальні платформи для двосторонньої взаємодії між владою та громадянами. Це забезпечує прозорість діяльності та залучення зацікавлених сторін до реалізації стратегій розвитку.

Використання офіційних інтернет-сторінок органів влади допомагає оперативно доносити ключові меседжі до цільових аудиторій. Інноваційні канали комунікації дозволяють поєднувати політико-практичний та оперативний рівні імплементації рішень. Це сприяє формуванню медіа політики як динамічної системи, що інтегрована в усі види державного управління. Цифрові трансформації створюють базу для успішного виконання Угоди про асоціацію [4].

Головною складністю залишається подолання дезінформації та інформаційно-психологічного впливу агресора. На сприйняття реформ суттєво впливають меседжі російської пропаганди, що спрямовані на дискредитацію влади. Суттєвою проблемою є обмеження інформування населення на тимчасово окупованих територіях України. Низька медіаграмотність громадян заважає об'єктивному розумінню складності євроінтеграційного поступу.

Існує також розрив у розумінні необхідності зміни пострадянських моделей управління на європейські. Громадяни часто очікують миттєвих матеріальних благ, що створює розрив у сприйнятті тривалих реформ. Недостатня обізнаність посадових осіб, залучених до комунікацій, сповільнює інституційні зміни. Лише системна робота над моніторингом зворотного зв'язку дозволить подолати ці інституційні виклики [7].

Таким чином інституціоналізація стратегічних комунікацій є необхідною умовою успішної євроінтеграції та захисту національного суверенітету України. Вона вимагає поєднання ресурсного потенціалу зв'язків із громадськістю, публічної дипломатії та формування порядку денного. Узгодженість політико-комунікативної діяльності на стратегічному, практичному та оперативно-тактичному рівнях забезпечує цілісність системи. Подальший розвиток стратегічних комунікацій має бути спрямований на поглиблення партнерського діалогу з європейською спільнотою.

Список використаних джерел

1. Баровська А. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект : аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. 2010. URL:<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/komunikaciya-vladi-ta-gromadskosti-instituciyniy-aspekt> .

2. Гулай В. Політико-комунікативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2015. Вип. 27. С. 89-94. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Unir_2015_27_16

3. Драгомирецька Н. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні. *Публічне урядування*. 2015. № 1 (1). С. 85–96 URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=pubm_2015_1_10

4. Єрмоленко О. О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблеми. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 20–24. URL: <https://apie.org.ua/uk/komun%D1%96kac%D1%96in%D1%96-strateg%D1%96%D1%97-derjavnom/>.

5. Михайловська О. В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1 (5). С. 56–63. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/74013/69442> 6. Сивак Т. В. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. № 1. С. 41–49. URL: https://www.researchgate.net/publication/338207362_Principi_strategicnih_komunikacij_u_publicnomu_upravlinni (дата звернення: 16.02.2026).

7. Хорішко Л. С. Стратегічні комунікації України в контексті євроінтеграції. *Політику*. 2022. Вип. 4-2. С. 106–111. URL: http://politicus.od.ua/spec_2022/16.pdf.

8. Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management / ed. by A. B. W, L. Joseph. 2nd ed. New York : Pearson Prentice Hall, 2008. 464 p.

Олександр ЮР'ЄВ,

аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту державного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Oleksandr YURIEV,

PhD student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Administration of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-9594-6015>

Науковий керівник: **Вікторія ГУРА**, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

REGIONAL SECURITY POTENTIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION TRANSFORMATIONS

Regional security potential is increasingly interpreted as an integrated capacity of territories to prevent, withstand and recover from military, technological, natural and hybrid threats while maintaining critical services and socio economic continuity. For Ukraine, strengthening such potential is inseparable from European integration, as accession related reforms encourage interoperable governance, risk based planning and resilience standards aligned with the EU security and civil protection architecture. It is substantiated public administration approaches for managing regional security potential through multi level coordination, strategic planning, critical infrastructure protection, and preparedness systems compatible with the EU Civil Protection Mechanism. Emphasis is placed on evidence based monitoring and linking security objectives with regional development investments.

Keywords: regional security, resilience, European integration, public administration.

Поняття безпекового потенціалу регіону доцільно трактувати як сукупність інституційних, ресурсних, а також організаційних спроможностей території забезпечувати життєво важливі функції за умов загроз, а також швидко відновлювати керованість і надання послуг населенню.

У межах сучасних підходів до національної стійкості це поняття охоплює оборонну компоненту, цивільний захист, кіберстійкість, захист критичної інфраструктури, логістичну та енергетичну безпеку, а також соціальну згуртованість, яка визначає готовність громад до певних дій та довіру до інституцій. В українському правовому полі стратегічна рамка безпекової політики задає орієнтири щодо стійкості держави, протидії гібридним загрозам і розвитку інституційного потенціалу, що формує базу для регіонального рівня управління як складової єдиного безпекового простору [1].

Регіональний вимір безпеки не може розглядатися відокремлено від політики територіального розвитку, оскільки інвестиції, планування простору, транспортна й соціальна інфраструктура визначають фактичну здатність регіону витримувати потрясіння. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки закріплює принципи комплексного планування та орієнтації на спроможність територій, що дозволяє інтегрувати безпекові критерії в регіональні стратегії, програми та проєктні портфелі [2]. Відповідно до цього безпековий потенціал доцільно визначати як набір вимірюваних характеристик регіону, які можуть бути включені до системи моніторингу реалізації регіональної політики, зокрема через індикатори доступності базових послуг у кризових режимах, резервування ресурсів, наявності планів неперервності та готовності систем реагування [1, 2].

Ключовим структурним елементом безпекового потенціалу є критична інфраструктура. Коли вона не працює або щось трапляється, то ми спостерігаємо каскадні наслідки для енергетики, водопостачання, транспорту, зв'язку, охорони здоров'я та управління. Законодавчі засади функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури визначають нормативну основу ідентифікації об'єктів, розподілу відповідальності та організації захисту, що має бути відтворено на рівні регіонів через інвентаризацію, пріоритизацію ризиків і встановлення мінімальних вимог безпеки для операторів [3]. З управлінської перспективи особливого значення набуває поєднання публічної

координації з відповідальністю приватних і комунальних операторів, а також запровадження ризик орієнтованих процедур, коли ресурси спрямовуються не за формальною належністю об'єкта, а за оцінкою загроз, вразливостей і можливих збитків для забезпечення життєво важливих функцій території [3]. Євроінтеграційний контекст додає до управління регіональним безпековим потенціалом вимогу сумісності підходів, процедур і стандартів із європейською системою безпеки та стійкості. Угода про асоціацію між Україною та ЄС закладає інституційну основу для політичної асоціації та секторального зближення, зокрема в частині співробітництва у сферах безпеки, правосуддя та управління, що вимагає системності реформ і підвищення спроможності публічних інституцій [4]. У практичному вимірі це означає, що регіональні політики стійкості мають узгоджуватися з національними зобов'язаннями, а також бути здатними демонструвати відповідність європейським підходам до управління ризиками та забезпечення безперервності критичних послуг [2, 4].

Окремий імпульс євроінтеграційним трансформаціям надає щорічне оцінювання прогресу України у форматі звітів Європейської Комісії в межах процесу розширення, де фіксуються пріоритети реформ і спроможність державних інституцій виконувати критерії членства, включно з компонентами, що стосуються безпекового сектору, державного управління та міжвідомчої координації [5]. Для регіонального рівня це означає посилення вимоги до прозорості управлінських процедур, підзвітності, запобігання корупційним ризикам у відбудові та закупівлях, а також до відтворення європейських практик планування, моніторингу й оцінювання політик, які дозволяють порівнювати результативність між територіями [2, 5]. Відповідно управління безпековим потенціалом регіону має еволюціонувати від реактивного реагування до доказового циклу політики, де ризики і пріоритети визначаються даними, а управлінські рішення оцінюються за досягнутими результатами.

Суттєвим інструментальним орієнтиром для наближення управлінських практик є архітектура ЄС у сфері цивільного захисту, що забезпечує координацію попередження, готовності та реагування на надзвичайні ситуації. Нормативні зміни, які посилили можливості Союзу щодо запобігання, готовності й реагування, відображають тенденцію до поглиблення аналітичних, моніторингових та комунікаційних спроможностей на наднаціональному рівні, що підвищує значення сумісних процедур і обміну даними [6].

Для України управлінське наближення у цій частині означає розвиток регіональних систем оцінки ризиків, планів реагування й резервів, а також стандартизацію взаємодії між регіонами, центральними органами влади і партнерами, щоб забезпечити швидке розгортання ресурсів і підтримку громад під час криз [1, 6]. Вбудовування цих підходів у регіональну політику доцільно здійснювати через поєднання планування цивільного захисту з регіональними інвестиційними програмами, коли проекти інфраструктури одразу проєктуються з урахуванням стійкості та резервування. Безпековий потенціал регіонів у євроінтеграційному контексті також пов'язаний із ширшими трансформаціями політики безпеки та оборони ЄС, де підкреслюється необхідність підвищення спроможності реагувати на кризи, протидіяти гібридним загрозам, зміцнювати партнерства й розвивати стійкість суспільств та інфраструктур [7].

Для України це формує основу для співставлення підходів до безпеки як комплексної категорії, у якій поєднуються воєнна стійкість, цивільна готовність, захист критичних систем і стратегічні комунікації [5, 7]. На регіональному рівні це трансформується у вимогу до багаторівневої координації, коли регіональні та місцеві органи влади мають бути інтегровані в єдині ланцюги управління кризами, а також мати інституційну спроможність працювати з ризиками, що виходять за межі адміністративних кордонів, включно з транскордонними загрозами, логістичними розривами та атаками на інфраструктуру [3, 7].

Управлінська модель, яка здатна забезпечити розвиток безпекового потенціалу регіонів, має спиратися на поєднання стратегічного планування, ризик менеджменту та бюджетування, орієнтованого на результат. Змістовно це означає, що у регіональних стратегіях і планах заходів доцільно формалізувати цілі стійкості через вимірювані параметри, а також створювати регіональні профілі ризиків і критичних залежностей, які оновлюються на основі даних та враховують сезонність, демографічні зміни, переміщення населення, структуру економіки й стан інфраструктури. Наявність таких профілів дозволяє узгоджувати інфраструктурні пріоритети з потребами безпеки, підвищує обґрунтованість відбору проєктів відбудови та зменшує ймовірність інвестицій у рішення, які не підсилюють стійкість території [2]. Водночас захист критичної інфраструктури потребує на рівні

регіону процедур взаємодії з операторами, планів неперервності, резервних схем постачання та навчань, що мають бути інтегровані з системами цивільного захисту й комунікації з населенням [3, 6].

У підсумку управління безпековим потенціалом регіонів у контексті євроінтеграційних трансформацій доцільно визначати як перехід до інтегрованої політики стійкості, де регіональний розвиток, захист критичної інфраструктури та цивільна готовність працюють як взаємопов'язані елементи. Євроінтеграція посилює вимогу до сумісності інструментів, доказовості управлінських рішень і підзвітності, що робить необхідним інституціоналізацію ризик орієнтованого планування, систем моніторингу та координаційних механізмів між рівнями влади. Узгодження українських підходів із європейською архітектурою цивільного захисту та ширшими орієнтирами політики безпеки ЄС створює основу для практичного підсилення регіональної стійкості через стандарти, обмін даними й інституційну спроможність, що у перспективі знижує уразливість територій та підвищує керованість відбудови.

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України; Стратегія від 14.09.2020 № 392/2020. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020>.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>.
3. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20>.
4. Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/ASSOCIATION%20AGREEMENT.pdf>.
5. European Commission. Ukraine Report 2025. 04.11.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf.
6. Regulation (EU) 2021/836 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 amending Decision No 1313/2013/EU on a Union Civil Protection Mechanism. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32021R0836>.
7. European External Action Service. A Strategic Compass for Security and Defence. 24.03.2022. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf.

СЕКЦІЯ 3

ОСОБЛИВОСТІ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Модератор

Микола БУНИК, завідувач кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», к.політ.н., доцент

УДК 351.86:005.334

Марина АБРАЖЕВИЧ,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Maryna ABRAZHEVYCH,

Postgraduate student at the Department of Public Management and Administration of the Hrigoriy Skovoroda University in Pereiaslav

<https://orcid.org/0009-0003-3571-3588>

Науковий керівник: **Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

АРХІТЕКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОБОРОНИ

RISK MANAGEMENT ARCHITECTURE IN THE PUBLIC DEFENSE MANAGEMENT STRUCTURE

These abstract investigates the conceptual foundations for developing a risk management architecture within the framework of public administration in the defense sector, amidst escalating security threats and strategic uncertainty. The study substantiates the necessity of integrating a risk management system into the processes of defense planning, managerial decision-making, and resource allocation. The author identifies key structural elements of the risk management architecture, including core principles, the institutional framework, functional mechanisms, and the cyclical process of risk identification, assessment, response, and monitoring. Emphasis is placed on the significance of interagency coordination, the digitalization of analytical procedures, and the system's adaptability to wartime conditions. The study concludes that implementing a comprehensive, integrated risk management model is essential for enhancing the efficiency of public administration in the defense sector.

Keywords: public administration, risk management, defense sector, national security, architecture.

Архітектура ризик-менеджменту в публічному управлінні сферою оборони – це комплексна, системна структура, що забезпечує інтеграцію і функціонування механізмів і процесів управління ризиками на всіх рівнях оборонного управління держави, спрямованих на мінімізацію невизначеності та потенційних загроз у досягненні стратегічних, операційних і тактичних цілей оборонної політики.

Науково-теоретичний базис такої архітектури ґрунтується на сучасних стандартах і підходах у сфері управління ризиками. Зокрема, міжнародна норма ISO 31000:2018 визначає ризик як «ефект невизначеності на цілі» та структурує систему управління ризиками трьома взаємопов'язаними ком-

понентами: принципами, каркасом і процесом. Принципи забезпечують загальні ціннісні орієнтири, каркас установлює організаційні передумови і взаємозв'язки, а процес – конкретну процедуру ідентифікації, аналізу, оцінювання, реагування й моніторингу ризиків.

Принципова частина архітектури включає такі базові положення: інтегрованість ризик-менеджменту в усі функції та рішення оборонної структури; орієнтація на покращення результатів публічного управління й прийняття рішень; адаптивність системи до змін зовнішнього середовища; використання кращих доступних даних і перспективних прогнозних моделей; та безперервне вдосконалення процесів. Ці принципи є універсальними й застосовними як до державних органів публічного управління, так і до складних оборонних систем.

Архітектурний каркас – це організаційна «кістяк» системи ризик-менеджменту, що забезпечує її сталу роботу. Він включає: нормативно-правове забезпечення (закони, підзаконні акти, внутрішні політики й стандарти); систему корпоративного управління і ланки відповідальності за ризики на всіх рівнях (стратегічному, тактичному, операційному); розподіл ролей і функцій між суб'єктами оборонної сфери (наприклад, Міністерством оборони, Генеральним штабом, структурами забезпечення ресурсами, логістики, кібербезпеки тощо); механізми внутрішнього контролю, аудиту, моніторингу й зворотного зв'язку.

Цей архітектурний каркас повинен бути зорієнтований на стратегічне планування та оборонне планування, інтегруючи ризик-менеджмент у ключові політики, що забезпечують обороноздатність і безпеку держави. В оборонному контексті це означає, що ризик-менеджмент не «прикріплюється» як окрема функція, а стає системною категорією в ухваленні рішень і формуванні оборонної політики.

Процесна складова архітектури – це безперервний цикл управління ризиками. Він передбачає наступні етапи [1]: встановлення контексту – визначення цілей, зовнішніх і внутрішніх умов, політичних обмежень, ризик-апетиту й критичних функцій оборони; ідентифікація ризиків – виявлення потенційних загроз (воєнні загрози, техногенні, кіберзагрози, логістичні ризики, ризики ресурсного забезпечення тощо); оцінка ризиків – визначення ймовірності й потенційного впливу ризиків на здатність оборонної системи досягати поставлених цілей; реагування на ризики – розробка стратегій уникнення, пом'якшення або використання можливостей, а також планування відповідних заходів; моніторинг і перегляд – постійний аналіз результатів управління ризиками, адаптація процесів відповідно до нових даних і змін зовнішнього середовища.

Структурно цей цикл часто подається як ітеративний процес, що повторюється, використовуючи зворотний зв'язок для постійного вдосконалення системи [2].

В оборонній сфері додатково до загальних елементів ризик-менеджменту слід враховувати специфіку стратегічної невизначеності й швидкозмінність зовнішнього середовища, зокрема в умовах гібридних конфліктів чи війни. Це потребує проактивних, адаптивних моделей, які інтегрують не лише стандартні оцінки (ймовірність/вплив), а й аналіз сценаріїв, симуляції потенційних загроз та міждисциплінарні підходи.

Ключове значення в архітектурі має координація і взаємодія між суб'єктами оборонного сектору з метою обміну інформацією про ризики, узгодження підходів до оцінювання і реагування, а також забезпечення оперативної готовності. Це передбачає не лише вертикальну інтеграцію (між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями), але й горизонтальну – між різними функціональними підсистемами оборони (логістика, технічне забезпечення, кадрові ресурси, фінанси, кібербезпека), що дозволяє створити цілісну систему управління ризиками, здатну адекватно реагувати на комплексні виклики.

Отже, архітектура ризик-менеджменту в структурі публічного управління сферою оборони повинна бути побудована на принципах системності, інтегрованості та адаптивності, мати чітко визначений каркас, основу і процесні взаємозв'язки, а також відповідати актуальним стандартам (зокрема ISO 31000) і національним вимогам оборонної політики й безпеки. Така архітектура створює науково обґрунтовану платформу для ефективного управління невизначеністю і мінімізації ризиків у складних і динамічних умовах сьогодення.

Список використаних джерел

1. Сурков О. О. Формування інтегрованої системи управління ризиками як складової системи оборонного планування. *Оборонне та бюджетне планування*. 2017. №2 (60). DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2017-2-60/17-23>
2. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник ХНТУ. Управління та адміністрування*. 2025. № 2(93). Ч. 1. DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>

УДК 342.7:355.244.2

Анастасія АНДРОЩУК,

аспірантка кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANASTASIIA ANDROSHCHUK,

postgraduate student of the Department of Public Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-0546-1385>

Науковий керівник: **Олексій ПРОНЕВИЧ**, доктор юридичних наук, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ (НЕВІЙСЬКОВОЇ) СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

LEGAL REGULATION OF ALTERNATIVE (NON-MILITARY) SERVICE UNDER MARTIAL LAW

The research addresses the legal collision between national security interests and the constitutional right to alternative service during the full-scale Russian aggression. The author analyzes the evolution of Ukrainian legislation and the contradictory judicial practice of 2023–2025, including the Supreme Court's «strict» approach and the Venice Commission's 2025 recommendations. The paper identifies critical gaps in the current mobilization framework and proposes a conceptual shift toward «service substitution.» Key recommendations include adopting Draft Law No. 11439, creating a Unified Register of religious organization members with a 24.02.2022 cutoff date, and transforming alternative service into a productive resource for critical infrastructure and logistics.

Keywords: *alternative (non-military) service, Armed Forces of Ukraine, martial law, military duty, military service.*

В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України питання правового регулювання альтернативної (невійськової) служби набули критичного значення для забезпечення обороноздатності держави. Екзистенційний характер загроз детермінує колізію між реалізацією конституційного права на альтернативну службу та необхідністю консолідації національного оборонного ресурсу. Наразі існує гостра необхідність комплексного дослідження правової природи альтернативної (невійськової) служби, вивчення позитивного зарубіжного досвіду її правового регулювання, виокремлення проблем досліджуваної теми під час повномасштабної збройної агресії та визначення консолідованої позиції щодо перспектив кодифікації мобілізаційного законодавства.

Відповідно до статті 65 Конституції України закріплено необхідність забезпечення оборони держави, водночас згідно зі статтею 35 визначено право на заміну виконання військового обов'язку альтернативною (невійськовою) службою у разі суперечності релігійним переконанням [1]. Системний аналіз законодавства дозволяє виявити кореляцію цих норм із положеннями ч. 3 ст. 4 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації», де вказано на допустимість заміни одного обов'язку іншим [2]. Це підкреслює універсальний характер права на альтернативну службу, яке не повинно обмежуватися лише мирним часом.

Проте чинний Закон України «Про альтернативну (невійскову) службу» визначає альтернативну службу лише як заміну строкової служби [3]. Генезис Закону свідчить про звуження поняття: редакція 1991 року розглядала альтернативну службу як загальну форму державної служби поза межами військових формувань, а зміни 1999 року локалізували її виключно в межах строкової служби. Відсутність процедур реалізації цього права у воєнний час та орієнтованість Постанови КМУ №2066 на мирний час створюють критичну правову прогалину [4].

Попри відсутність прямого закріплення у міжнародних актах, право на альтернативну службу корелюється правом на свободу совісті (ст.9 ЄКПЛ). У березні 2025 року Венеційська комісія наголосила, що право на відмову від військової служби за переконаннями не може бути повністю скасоване навіть під час мобілізації [5]. Такий підхід дозволяє констатувати, що право на альтернативну службу є прямим наслідком реалізації права на свободу совісті.

Наразі в Україні існує судова практика з розгляду ключових вектори вирішення спорів щодо реалізації права на альтернативну службу:

Імператив конституційного обов'язку. Наявність у особи релігійних переконань не звільняє її від обов'язку щодо захисту суверенітету та територіальної цілісності держави (справи № 344/12021/22 від 02 травня 2024 року) [6];

Загальний характер обов'язку. Військовий обов'язок покладається на всіх громадян України незалежно від їхнього віросповідання (справа № 573/406/24 від 15 квітня 2025 року) [7];

Вплив на обороноздатність держави. Ухилення від будь-якої форми обов'язку підриває обороноздатність держави; наголошено на важливості залучення вірян до некомпатантських функцій (справа № 601/2491/22 від 13 червня 2024 року) [8].

Правозахисна позиція. Суди першої інстанції розцінюють незабезпечення альтернативи як втручання у свободу віросповідання (у справах № 511/2216/24 від 28 червня 2024 року) [9].

Конфлікт інтерпретацій. Ухвала ВС у справі № 573/838/24 від 18 червня 2025 року фіксує внутрішню колізію та ініціює відступ від ліберальних висновків на користь жорсткого підходу [10].

Стандарти ЄСПЛ. Держава має право перевіряти щирість переконань особи для запобігання зловживання правом («Папавасілакіс проти Греції» та «Баятян проти Вірменії») [11].

Резюмуючи, основними векторами модернізації правового регулювання альтернативної служби в умовах воєнного стану мають стати:

Законодавча уніфікація та подолання прогалин. Нагальною є потреба у прийнятті законопроекту № 11439 від 24.07.2024, який пропонує внести зміни до ст. 23 титульного закону щодо мобілізації [12]. Це дозволить легітимізувати право на альтернативну службу під час мобілізації для священнослужителів та громадян, чиї переконання суперечать виконанню військового обов'язку, замінивши його роботою на об'єктах критичної інфраструктури.

Для мінімізації випадків ухилення від захисту держави необхідно запровадити дієві критерії щирості переконань. Перспективним є створення Єдиного електронного реєстру членів релігійних організацій. Пропонується встановити часовий критерій (24.02.2022) як презумпцію щирості релігійних переконань. Для громадян, що набули членства в організаціях після цієї дати має бути розроблений окремий механізм підтвердження добросовісності у співпраці ДЕСС та Міноборони.

3. Адміністративна реформа та сервісний підхід. Необхідно запровадити ефективний адміністративний контроль за діяльністю ТЦК та СП через розробку детальних підзаконних актів (регламентів, інструкцій), що забезпечить прозорість процесу та підзвітність посадових осіб. Спрощення процедури подачі заяви та розширення переліку місць для проходження служби (зокрема в гуманітарних та міжнародних організаціях) дозволить трансформувати альтернативну службу з «інструменту ухилення» на ефективний ресурс для зміцнення тилу.

4. Альтернативна служба в особливий період має розглядатись не як звільнення від обов'язку, а як заміна суспільно корисною роботою. Приведення законодавства у логічно узгоджений стан дозволить державі отримати мотивований людський ресурс для некомпатантських завдань, одночасно дотримуючись конституційних гарантій та міжнародних стандартів ЄСПЛ і Венеційської комісії.

Список використаних джерел

1. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

2. Про свободу совісті та релігійні організації: Закон України від 23.04.1991 № 987-XII : станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

3. Про альтернативну (невійськову) службу: Закон України від 12.12.1991 № 1975-XII : станом на 23 квіт. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1975-12#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

4. Про затвердження нормативно-правових актів щодо застосування Закону України «Про альтернативну (невійськову) службу»: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.11.1999 № 2066 : станом на 29 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2066-99-п#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

5. Висновок Венеційської Комісії від 18.03.2025 №1219/2024. URL: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2025\)006-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2025)006-e) (дата звернення: 25.02.2026).

6. Постанова Касаційного кримінального суду Верховного Суду у справі №344/12021/22 від 02 травня 2024 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/118893514> (дата звернення: 25.02.2026).

7. Постанова Касаційного кримінального суду Верховного Суду у справі 573/406/24 від 15 квітня 2025 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/126906863> (дата звернення: 25.02.2026).
8. Постанова Касаційного кримінального суду Верховного Суду у справі №601/2491/22 від 13 червня 2024 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/120029741> (дата звернення: 25.02.2026).
9. Іванов В. П. Зловживання правом у сфері альтернативної (невійськової) служби. *Київський часопис права*. 2025. № 3. С. 24–32. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2025.3.3> (дата звернення: 25.02.2026).
10. Ухвала Верховного Суду колегією суддів Третьої судової палати Касаційного кримінального суду по справі № 573/838/24 провадження № 51- 603км25 від 18 червня 2025 року. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/128347458>
11. Рішення Роздільнянського районного суду Одеської області у справі №511/2216/24 від 28 червня 2024 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/120055157> (дата звернення: 25.02.2026).
12. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII : станом на 4 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

Олена АНТОНОВА,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри права та правового забезпечення авіаційної діяльності Української державної льотної академії

Olena ANTONOVA,

Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Law and Legal Support of Aviation Activities of the Ukrainian State Flight Academy

<https://orcid.org/0000-0002-6575-7915>

КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У СФЕРІ АВІАЦІЇ: МЕХАНІЗМИ ТА СТРАТЕГІЇ

COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN THE FIELD OF AVIATION: MECHANISMS AND STRATEGIES

The study reveals the peculiarities of intellectual property commercialization in the aviation industry, which has evolved from tactical protection of individual inventions to a comprehensive, integrated asset management strategy. The successful implementation of this strategy requires a dynamic combination of various mechanisms: direct integration, licensing, and the creation of service-oriented models. It has been established that in order to restore the competitiveness and integration of the Ukrainian aviation complex, it is necessary to form a national culture of systematic intellectual property management: to create effective mechanisms for assessing intellectual property rights, as well as to actively use commercialization mechanisms as a tool for attracting investment and building strong international technological alliances.

Keywords: *intellectual property management and commercialization; flight safety; intellectual property objects; innovation; licensing and sublicensing; monetization of patent assets; securitization of intellectual property.*

Попри усі виклики війни, авіаційна промисловість характеризується низкою унікальних властивостей, які детермінують особливий підхід до управління та комерціалізації інтелектуальної власності (далі – ІВ), що містить:

- комплексну міждисциплінарність та диверсифікацію портфеля ІВ авіаційної компанії [1];
- жорстке регулювання та стандартизацію у вигляді сертифікації всіх компонентів і систем авіаційної діяльності та обумовлює специфіку захисту технологій, пов'язаних із безпекою польотів;
- формування складних екосистем, які включають OEM-виробників, виробників підсистем (Tier 1), постачальників компонентів (Tier 2/3) та сервісні компанії, вимагає вироблення чітких правових рамок щодо розподілу та управління правами на спільно створені результати інтелектуальної діяльності.

Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності в авіації передбачає розуміння потенціалу кожного типу об'єкта ІВ. Наприклад:

- патенти на винаходи захищають ключові рішення в області двигунів (технологія зубчастого редуктора Geared Turbofan компанії Pratt & Whitney), аеродинаміки крила, авіоніки, систем зниження шуму та споживання палива. Усе це є головним інструментом для ліцензування та формування технологічних бар'єрів для входження на ринок;
- корисні моделі забезпечують швидкий і економічний захист дрібних удосконалень із коротким життєвим циклом, що є актуальним для окремих вузлів та пристроїв;
- промислові зразки (дизайн) охороняють художньо-конструкторські рішення салону, пасажирських сидінь, пультів управління, формуючи естетичну складову бренду та підвищуючи привабливість продукції для авіаперевізників;
- торговельні марки (бренди) ідентифікують виробника (Boeing, Airbus), модельні сімейства (A320neo, 737 MAX) та послуги, створюючи капітал лояльності та дозволяючи реалізовувати преміальну цінову політику;
- авторське право захищає програмне забезпечення, тренажери, польотну та технічну документацію;

– ноу-хау (комерційна таємниця) охоплює недоступні технології виробництва (наприклад, формування монолітних композитних деталей), методики випробувань, специфічні знання інженерного персоналу [2].

Комерціалізація ІВ в авіації реалізується через низку взаємопов'язаних механізмів, вибір яких залежить від стратегічних цілей компанії, характеру технології та структури ринку.

Пряма експлуатація в рамках власного виробничого циклу є найпоширенішим шляхом комерціалізації ІВ в авіації. Інновація, захищена правами ІВ, безпосередньо інтегрується в кінцевий продукт компанії, забезпечуючи йому унікальні переваги та дозволяючи отримувати надприбуток. Яскравим прикладом такої є використання авіаційними гігантами Boeing та Airbus тисяч патентів на композитні матеріали та технології їх обробки при створенні літаків 787 Dreamliner та A350 XWB. Ця стратегія направлена на максимізацію частки ринку через технологічну перевагу.

Ліцензування та субліцензування безпосередньо пов'язані з монетизацією. Воно може бути примусовим (за рішенням суду або держави в інтересах суспільства) або добровільним. Добровільне ліцензування поділяється на вертикальне (ОЕМ-виробник надає ліцензії субпідрядникам на виробництво запатентованих компонентів) та горизонтальне (передача технологій між конкурентами для уникнення конфліктів або в суміжні галузі). Франчайзинг як форма ліцензування передбачає передачу комплексу прав, включаючи бренд і технології, для організації сервісних центрів або навчальних закладів, розширюючи присутність компанії.

Створення стратегічних альянсів та спільних підприємств також слугують механізмом консолідації портфелів ІВ та розподілу колосальних ризиків. Класичним прикладом є спільне підприємство CFM International, створене компаніями Safran (Франція) та GE Aviation (США) для розробки та виробництва родини двигунів CFM56 та LEAP. Інтелектуальна власність на ці технології є спільною, що дозволяє партнерам поділяти ринки та прибуток.

Відчуження (продаж) прав на об'єкти ІВ застосовується для монетизації непрофільних, застарілих, невикористовуваних, але ще комерційно цінних патентних активів. Продаж може здійснюватися прямим конкурентам або через публічні аукціони. Це дозволяє трансформувати непотрібні активи в ліквідні кошти.

Стратегією для створення нових бізнес-структур є внесення прав ІВ як частини статутного капіталу. Оцінена вартість патентного портфеля може бути внесена як негрошовий вклад при заснуванні нового спільного підприємства, технологічного стартапу або в процесі реструктуризації та банкрутства, фактично рятуючи компанію через цінність її нематеріальних активів.

За умов сек'юритизації ІВ та залучення фінансування, портфель патентів використовується як забезпечення (застава) під банківський кредит або випуск облігацій. Для інноваційних авіаційних стартапів наявність сильного, перспективного патенту є ключовим аргументом для залучення венчурного капіталу та інвестицій на ранніх стадіях розробки.

Самостійним джерелом доходу є припинення порушень та отримання компенсацій. Суттєві компенсації за минулі порушення та можливість отримання судової заборони на продаж продукції конкурента (як у випадку багаторічної суперечки між Bombardier та Boeing), демонструють юридичну стійкість патентів. Однак цей шлях пов'язаний з високими витратами та репутаційними ризиками.

Найвідомішою моделлю є «Power-by-the-Hour» / «Продуктивність за годину» революціонізовано ринок авіадвигунів (Rolls-Royce, GE). Клієнт (авіакомпанія) платить не за фізичний двигун, а за гарантовану годину його роботи. Прибуток генерується за рахунок довгострокової монополії на сервісне обслуговування, ремонт та модернізацію, що ґрунтуються на комплексах ноу-хау та захищених патентами технологіях діагностики. Ця модель напряду залежить від сили та комплексності портфеля ІВ.

Окремої уваги заслуговують відкриті інноваційні платформи та акселератори (наприклад, Airbus BizLab). Вони створюються для пошуку зовнішніх інновацій, але одночасно є інструментом непрямой комерціалізації власних активів. Надаючи доступ до своїх лабораторій, експертів і даних, великі компанії можуть акумулювати зовнішні стартапи, згодом поглинаючи найперспективніші з них або формуючи партнерства, тим самим посилюючи власний інноваційний потенціал [3].

Отже, комерціалізація інтелектуальної власності в авіаційній галузі еволюціонувала від захисту окремих винаходів до комплексної, інтегрованої стратегії управління активами, яка безпосередньо формує бізнес-моделі, фінансові результати та ринкові позиції компаній.

Успішна реалізація цієї стратегії вимагає динамічного поєднання різних механізмів – від прямої інтеграції та ліцензування до створення сервісно-орієнтованих моделей (на кшталт «Power-by-the-Hour»), залежно від характеру технології, її місця в продуктовій лінійці та глобальних ринкових цілей.

Втім, для відновлення конкурентоздатності та інтеграції українського авіаційного комплексу в глобальні ланцюги, необхідно сформувати національну культуру системного управління інтелектуальною власністю, що включає: підвищення кваліфікації фахівців у галузі ІВ, створення ефективних механізмів оцінки прав ІВ, а також активне використання механізмів комерціалізації як інструменту залучення інвестицій і побудови міцних міжнародних технологічних альянсів.

Список використаних джерел

1. Nagy S., Pererva P.G. Methods of evaluation of management efficiency. *Авіація, промисловість, суспільство*: матеріали Міжнар. конф., Кременчук, 12 трав. 2021 р.: Ч. 2. Харків: ХНУВС, 2021. С. 443-446
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № № 40-44. Ст. 356.
3. Антонова О. Р. Об'єкти інтелектуальної (промислової) власності у сфері космосу: деякі аспекти патентування. *«Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал*. Кропивницький. 2026. Вип. № 1(43). С. 792–802.

УДК 35.072.1

Олексій БАБІЙ,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

OLEKSIY BABII,

postgraduate student of the Department of state administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0004-1678-5946>

Науковий керівник: Леся ЗАБУРАННА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

TOOLS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE REGION UNDER MARTIAL LAW

The paper examines tools for improving the efficiency of human resources management in the region under martial law. The main challenges related to population migration, mobilization, shortage of specialists and transformation of the labor market are analyzed. The importance of analytical, strategic, organizational, managerial, educational and motivational tools in the formation of adaptive personnel policy is revealed. Attention is focused on the role of digitalization, retraining, socio-psychological support and intersectoral interaction. The need for an integrated approach to human potential management as a factor of regional resilience and a prerequisite for the post-war recovery of Ukraine has been substantiated.

Keywords: *human resources, regional management, martial law, labor market, personnel policy, human resources potential.*

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на систему управління кадровими ресурсами на регіональному рівні. Масова міграція населення, мобілізація, втрати трудового потенціалу, руйнування інфраструктури та трансформація ринку праці зумовлюють необхідність впровадження нових інструментів управління людськими ресурсами. Ефективне кадрове управління стає одним із ключових чинників стійкості регіонів, підтримки економіки та забезпечення життєдіяльності громад.

Одним із базових інструментів є створення регіональних кадрових баз даних, що містять інформацію про професійну структуру населення, рівень зайнятості, наявні компетенції та кадрові резерви. Важливу роль відіграє цифровий моніторинг ринку праці, який дозволяє оперативно реагувати на зміни, спричинені воєнними діями. Використання геоінформаційних систем (ГІС) дає змогу аналізувати переміщення трудових ресурсів і планувати їх раціональний розподіл у межах регіону.

Умови воєнного стану вимагають гнучкого кадрового планування. Доцільним є застосування сценарного прогнозування потреб у кадрах з урахуванням безпекової ситуації, відновлення критичної інфраструктури та розвитку оборонно-промислового комплексу.

Формування регіональних кадрових резервів для органів місцевого самоврядування, медичних, освітніх та комунальних закладів дозволяє забезпечити безперервність управління та надання базових послуг населенню.

Важливим інструментом є оптимізація організаційних структур регіональних органів влади з урахуванням воєнних викликів. Запровадження міжмуніципального та міжрегіонального кадрового співробітництва сприяє перерозподілу фахівців у найбільш критичні сфери. Також ефективним є використання тимчасових трудових контрактів і гнучких форм зайнятості для швидкого залучення необхідних спеціалістів [1].

Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів набувають особливої актуальності. Онлайн-навчання, короткострокові сертифікаційні програми та партнерство з закладами освіти дозволяють оперативно формувати компетенції, затребувані в умовах війни.

Окрему увагу слід приділяти професійній адаптації внутрішньо переміщених осіб і демобілізованих військовослужбовців, залучаючи їх до відновлення економіки регіону.

В умовах підвищеного стресу ефективність кадрового управління значною мірою залежить від мотивації персоналу. Запровадження програм психологічної підтримки, соціальних гарантій, житлових та фінансових стимулів сприяє утриманню фахівців у регіоні. Важливим інструментом є формування культури солідарності, патріотизму та суспільної значущості праці, що підвищує залученість персоналу.

Збільшити ефективність управління кадровим потенціалом регіону дозволяє запровадження сучасних систем управління людськими ресурсами, які забезпечують централізовану базу даних для інформації про працівників, такої як контактні дані, оцінки ефективності роботи та записи про навчання [2]. Програмне забезпечення для систем управління людськими ресурсами також оптимізує процеси управління персоналом, автоматизуючи такі функції, як обробка заробітної плати, адміністрування пільг та відстеження робочого часу.

Система управління людськими ресурсами також включає інструменти управління талантами, модулі управління ефективністю, відстеження нормативних актів та створення звітів за ключовими показниками, такими як плинність кадрів, ефективність навчання та тенденції компенсації. Ці дані допомагають відділу кадрів приймати обґрунтовані рішення щодо планування робочої сили, розвитку талантів та розподілу ресурсів.

Програмне забезпечення системи управління людськими ресурсами часто пропонує можливість самообслуговування, дозволяючи співробітникам отримувати доступ до своєї особистої інформації та оновлювати її, запитувати відпустку та переглядати платіжні відомості. Функціональність самообслуговування зменшує адміністративне навантаження на фахівців з управління персоналом та надає співробітникам можливість контролювати власні дані.

Інформаційні системи управління персоналом здебільшого є централізованими базами даних для інформації про працівників. Забезпечуючи доступ до критично важливих даних у режимі реального часу, цифрові платформи дозволяють HR-фахівцям швидко реагувати на змінні потреби бізнесу та приймати обґрунтовані стратегічні рішення за допомогою HR-програмного забезпечення.

Ефективне управління кадровими ресурсами регіону можливе лише за умови тісної взаємодії органів влади, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів. Спільні програми працевлаштування, грантові ініціативи та проекти технічної допомоги дозволяють розширити кадровий потенціал і забезпечити його стійкий розвиток.

Таким чином, підвищення ефективності управління кадровими ресурсами регіону в умовах воєнного стану потребує комплексного застосування аналітичних, стратегічних, організаційних, освітніх і мотиваційних інструментів. Їх системне впровадження сприятиме збереженню людського потенціалу, посиленню регіональної стійкості та створенню передумов для післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
2. Human Resource Technology Market. *Report Allied Market Research*. 2023. 280 p. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5751157/human-resource-technology-market-type#src-pos-4>

УДК 796:355.01:613

Павло БІЛАС,

здобувач наукового ступення доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та землеустрою Класичного приватного університету

Pavlo BILAS,

candidate for the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 Public Management and Administration, Department of Public Management and Land <https://orcid.org/0000-0001-8161-2671>

Науковий керівник: **Ганна КОВАЛЬ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

PHYSICAL CULTURE AS A TOOL FOR PRESERVING HUMAN POTENTIAL

An important task during the period of martial law and armed aggression is to preserve human potential through physical culture as a means of national security for the country's population. Physical culture is characterized by harmonious development, strengthening of health, development of physical qualities of the human body, restoration of disorders of functions and systems of the human body of the population of different age categories. In wartime, preserving human potential means minimizing demographic losses, supporting the physical and psycho-emotional state of citizens, and preserving labor resources. It is important to maintain a purposeful process of supporting and developing the population's capacity for effective livelihoods and the restoration of society. Preservation of human potential should be treated as one of the key priorities of state policy, focused on strengthening and protecting the health of the population and ensuring sustainable socio-economic development.

Keywords: society, public policy, public health, human potential, labour resources.

В умовах воєнних викликів збереження людського потенціалу слід розуміти як системну сукупність заходів, спрямованих на зменшення демографічних і соціальних втрат, підтримання належного рівня фізичного та психоемоційного здоров'я населення, зміцнення соціальної згуртованості та формування підґрунтя для ефективного повоєнного відновлення держави. Важливе значення у збереженні людського потенціалу сьогоденних викликів посідає фізична культура як інструмент зміцнення та збереження людського потенціалу. Удосконалення організаційно-управлінських процесів та створення умов для сталого розвитку фізкультурно-спортивної сфери є першочерговими кроками до збереження людського потенціалу в умовах війни в державі.

Розвиток фізичної культури та спорту є одним із ключових інструментів у впровадженні та підтримці спортивних ініціатив та програм у країні. Основні способи, якими органи державної влади та місцевого самоврядування можуть сприяти розвитку фізичної культури та спорту, включають: розробку стратегій і політик з фізичної культури та спорту; фінансування, регулювання та нормативне забезпечення; розвиток спортивної інфраструктури; підтримку талановитих спортсменів тощо. Розвиток фізичної культури та спорту серед населення України має сформований культ здорового способу життя, який в подальшому впливає на підготовку спеціалістів для служби в органах державної влади та місцевого самоврядування, де фізична складова є пріоритетною, адже вона сприяє захисту держави. Україна проходить важкий етап реформування багатьох галузей. Сфера фізичної культури та спорту не є винятком. Суспільні відносини, які формують фізичну культуру та спорт, не є достатньо врегульованими ні в сфері державного управління, ні в правовому полі [3, с. 26].

Фізична культура, вирішуючи проблему відтворення фізичних можливостей людини, є важливою частиною культури суспільства в цілому. З одного боку, від духовної культури суспільства вона отримує і переробляє ідейно-теоретичну і науково-філософську інформацію, з іншого – вона сама збагачує культуру, науку, мистецтво, літературу спеціальними цінностями у вигляді теорії, наукових знань, методик фізичного розвитку і спортивного тренування [2].

Дослідження довели, що фізичне виховання може бути ефективним інструментом для зменшення ризику розвитку депресії серед студентів під час воєнного стану в Україні. Зокрема, було встановлено, що студенти, які займаються фізичною культурою регулярно, мають менший ризик розвитку депресії, ніж ті, які не займаються. Більш того, заняття з фізичного виховання можуть бути ефективним засобом для зменшення розвитку депресії у студентів, які вже на цей час мають симптоми цього розладу [4, с.74].

Враховуючи несприятливі умови в Україні під час військових дій та з метою надання громадянам якісних фізкультурно-спортивних послуг, пропонується привернути увагу до підвищення їх якості за рахунок покращення діяльності органів влади всіх рівнів [1, с.189].

Отже, в умовах воєнного стану, збройної агресії та системних воєнних загроз фізична культура набуває нової якості, виходячи за межі традиційної соціально-оздоровчої функції та постаючи як стратегічний чинник збереження й відтворення людського потенціалу держави. Її вплив поширюється не лише на зміцнення фізичного здоров'я населення, але й на підвищення психоемоційної стійкості, консолідацію суспільства та розвиток його адаптаційних можливостей. У зазначених умовах удосконалення системи фізичної культури доцільно розглядати як один із ключових пріоритетів державної політики, спрямованої на зміцнення національної безпеки, відновлення продуктивного потенціалу та забезпечення засад довгострокового повоєнного розвитку.

Список використаних джерел

1. Приходько В.В., Балджи І.В., Бузовєра А.Г. Вплив військових дій на умови розвитку фізичної культури і спорту в громадах України. Випуск 9 (182) 2024. С.186-191
2. Іваненко О.І. Соціальна роль фізичної культури та спорту. Взаємодія духовного й фізичного виховання в становленні гармонійно розвиненої особистості: збірник статей за матеріалами IV Міжн. науковопрактичної онлайн-конференції (Слов'янськ, Україна, 23-24 березня 2017 р.) у 2 томах / гол. ред. В.М. Пристинський. Слов'янськ: ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2017. Т. 1. С. 44–49. URL:<https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2227/Ivanenko.pdf>
3. Коваль Г.В., Білас П.П. Роль держави у сприянні розвитку фізичної культури та спорту. Збірник містить тези доповідей учасників XXI Міжнародної наукової конференції «Ольвійський форум-2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. «Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів». С.240.
4. Церетелі В., Юшко О., Грдзелідзе С., Вплив фізичного виховання на зменшення ризику розвитку депресії у студентів під час воєнного стану в Україні. *Вісник Прикарпатського університету. Фізична культура*. Випуск 39. С.71-75.

УДК 352

Юрій БОРИСЕНКО,

кандидат наук з державного управління, директор комунального позашкільного навчального закладу «Палац творчості дітей та юнацтва» Павлоградської міської ради

Владислав БОРИСЕНКО,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Yurii BORYSENKO,

candidate of sciences in public administration, director of the Pavlograd City Council communal extracurricular educational institution «Palace of children and youth creativity»

<https://orcid.org/0000-0001-7843-5475>

Vladyslav BORYSENKO,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-7990-5838>

ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЗРІЛОСТІ ДЛЯ САМООЦІНЮВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

APPROACH TO DESIGNING A MATURITY MODEL FOR SELF-ASSESSMENT OF LOCAL COMMUNITIES RESILIENCE

Maturity models are tools for diagnosing the degree of development in a particular area of activity in order to identify gaps in functioning/performance and subsequently manage improvement processes. Assessing the maturity level of a territorial community in ensuring resilience involves evaluating its ability to anticipate, absorb, adapt to shocks (acute events such as disasters, military conflicts) and stressors (chronic problems such as economic inequality or climate change) and recover from them. Maturity models that are already used by other countries or recommended by international organisations, mainly in the context of response to natural and man-made disasters, are considered: FEMA's Resilience Maturity Model; Resilience Maturity Assessment; ISO 37153:2017.

Keywords: public administration, local community, resilience, development, maturity model, self-assessment.

Оцінювання рівнів зрілості соціально-економічних систем (переважно організацій та їх об'єднань) є поширеною практикою у сфері вдосконалення систем управління. Моделі зрілості належать до інструментарію діагностування ступеня розвиненості за певною сферою діяльності для виявлення прогалин у функціонуванні/виконанні та подальшого управління процесами вдосконалення. Першими галузями, де такі моделі почали використовувати були інформаційні технології, управління якістю, управління проектами [1].

За підходом Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) такі моделі зрілості (maturity model) розуміються як, похідні від однієї або декількох існуючих моделей оцінювання, що встановлюють і описують набір поетапних «рівнів зрілості» (maturity levels) за встановленою системою критеріїв оцінювання, і характеризують ступінь розвитку або прогресу у певній сфері діяльності [2].

Оцінка рівня зрілості територіальної громади у забезпеченні резильєнтності передбачає оцінку її здатності передбачати, поглинати, адаптуватися до шоків (надзвичайних подій, таких як катастрофи, воєнні конфлікти) та стресогенних факторів (хронічних проблем, таких як економічна нерівність або зміна клімату), а також відновлюватися після них. Зазвичай це робиться за допомогою моделей зрілості, які надають орієнтири для вимірювання прогресу. Ці моделі допомагають визначити сфери діяльності, які є належними, встановити «прогалини» та практичні кроки для поліпшення. Єдиного універсального інструментарію не існує, але можна виокремити декілька підходів або моделей, які можна адаптувати до різних контекстів. Одним з таких контекстів є умови воєнного стану в сучасній Україні, де резильєнтність територіальних громад до шоків війни, геноциду й екоциду з боку рф та вимушеної міграції населення має критичне значення.

Розглянемо моделі зрілості, які вже застосовуються іншими країнами чи рекомендовані міжнародними організаціями переважно в контексті реагування та природні та техногенні катастрофи: FEMA's Resilience Maturity Model; Resilience Maturity Assessment; ISO 37153:2017.

FEMA's Resilience Maturity Model розроблена в США на основі Національних настанов з резильєнтності (National Resilience Guidance) [3], але придатна для застосування в усьому світі, ілюструє етапи еволюції громади в напрямку до резильєнтності/стійкості. Вона базується на принципах системності й справедливості і поєднує шість вимірів: лідерство, планування, політика, проєкти, фінансування та вимірювання. Громади можуть перебувати на різних етапах у різних вимірах, і прогрес не завжди є лінійним – через зміни в політиці або непередбачувані події можуть траплятися невдачі. Визначаються чотири рівні зрілості: Ad Hoc / На вимогу; Emerging / Набуває розвитку; Enhanced / Вдосконалена; Integrated / Інтегрована.

Модель Resilience Maturity Assessment» (ReMA) запропонована Агенцією ООН з питань зменшення ризику стихійних лих (UN Office for Disaster Risk Reduction, UNDRR), діяльність якої спрямована на підтримку осіб, які приймають рішення по всьому світу, задля кращого розуміння ризиків та управління ними [4]. Рівні зрілості не мають фіксованої назви, але поступово переходять від базового (basic) до просунутого (advanced), утворюючи динамічний спектр (наприклад, від рівня 1 до рівня 4). Для визначення області для вдосконалення («band») організації проводять порівняльний аналіз за визначеними критеріями (benchmarking).

ISO 37153:2017 описує модель зрілості інфраструктури громади (Community Infrastructure Maturity Model, CIMM) та стандартизований підхід до оцінювання та вдосконалення з її використанням. Спираючись на CIMM всі зацікавлені сторони можуть: встановити рівень результативності, процесів та взаємодії інфраструктури громади та їх внесок у забезпечення її стійкості/резильєнтності; допомогти у виявленні прогалин в поточному рівні інфраструктури громади; визначити напрями вдосконалення, на які буде спрямовуватися інвестування [2].

Оцінювання за допомогою CIMM може використовуватися для порівняння різних громад, а також для порівняння поточного та майбутнього стану інфраструктури в одній громаді через визначення об'єкта та обсягу оцінки. Наприклад, у циклі розвитку інфраструктури громади «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій (PDCA)» підхід, що пропонується міжнародним стандартом ISO 37153:2017, може бути особливо корисним на етапах «Планування» та «Перевіряння», допомагаючи оцінити поточну результативність, процеси та взаємодію, а також перевірити прогрес у досягненні бажаних поліпшень [2].

Під час використання всіх зазначених моделей зрілості існують виклики, які пов'язані з обмеженою доступністю даних, суб'єктивністю оцінювання якісних показників та потребою у забезпеченні інклюзивності.

Список використаних джерел

1. Маматова Т. В., Борисенко Ю. В. Підхід до оцінювання зрілості мережевих систем місцевого розвитку, орієнтованого на громаду. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад: монографія* / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДПІДУ НАДУ, 2019. С. 153–174. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/115>.
2. ISO 37153:2017. Smart community infrastructures – Maturity model for assessment and improvement. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37153:ed-1:v1:en>.
3. National resilience guidance. A Collaborative Approach to Building Resilience. FEMA, 2024. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_national-resilience-guidance_august2024.pdf.
4. Resilience Maturity Assessment (ReMA). Build resilience. Strengthen continuity. Unlock long-term value. *UN Office for Disaster Risk Reduction: web-site*. URL: <https://www.undrr.org/resilience-maturity-assessment-tool>.

УДК 35:008

Ольга ГАПОНЮК,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління Навчально-наукового інституту права та соціального менеджменту Донецького державного університету внутрішніх справ

OIha HAPONYUK,

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration, Educational and Scientific Institute of Law and Social Management, Donetsk State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-5178-8876>

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ВИМОГ ЧЛЕНСТВА В ЄС

INNOVATIVE MECHANISMS FOR ENSURING TRANSPARENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF EU MEMBERSHIP REQUIREMENTS

Innovative mechanisms for ensuring transparency of public administration in the context of Ukraine's European integration today are mostly based on the use of digital transformation tools and harmonization with the principles of the European Administrative Space (EAS) through the implementation of real-time accountability tools. Ensuring the principle of transparency in public administration allows for effective resolution of pressing societal needs. In particular, openness of budget processes and the tax system reduces the «corruption tax» on business, which is critical for rebuilding Ukraine according to EU standards. Transparency in the management of recovery funds is a key requirement of international donors and a guarantee of internal social cohesion.

Keywords: transparency, openness, public administration, European Administrative Space.

У науковому дискурсі відкритість і прозорість публічного управління здебільшого розглядається як забезпечення органом влади вільного доступу до інформації, яка відображає реалізацію публічного інтересу органом влади, для всіх зацікавлених сторін, у тому числі для здійснення громадянського контролю. Такий вузький підхід фактично звужує явище відкритості органу публічної влади до забезпечення певного рівня інформаційної доступності [1]. Такий підхід покладено і основу формування комплексу ключових принципів і показників, який загально прийнято називати «відкритим урядом», до якого належать процеси забезпечення доступу до відкритих даних, створення на їх основі суспільно корисних сервісів і мобільних додатків; прозорість та підзвітність громадянам; відкритість інформації та доступ до неї; розширення каналів та механізмів громадської участі в управлінських процесах, залучення громадськості, експертного середовища та інституцій громадянського суспільства до вироблення, ухвалення і контролю реалізації управлінських рішень, а також до виконання певних функцій держави; покращення якості та зручності державних послуг, налагодження ефективної взаємодії між владою і громадянами з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій [1].

Вимоги ЄС, актуалізовані у лютому 2026 року, наголошують на необхідності доведення реформ до практичної реалізації, зокрема у сфері цифровізації судочинства та діяльності правоохоронних органів [2]. В означених вимогах основними орієнтирами визначено такі напрями:

Практична реалізація принципу підзвітності органів публічної влади. Обов'язкова наявність механізмів зовнішнього та внутрішнього контролю.

Захист персональних даних відповідно до вимог GDPR (Регламент 2016/679) при забезпеченні відкритості управління.

Електронна ідентифікація через запровадження довірчих послуг згідно з Регламентом № 910/2014 для безпечної та ефективної взаємодії «держава-громадянин».

Інноваційні механізми забезпечення прозорості публічного управління в умовах євроінтеграції України сьогодні здебільшого базуються на використанні інструментарію цифрової трансформації та гармонізації із принципами Європейського адміністративного простору (EAS) через впровадження інструментів підзвітності в режимі реального часу.

Запровадження принципів відкритості та прозорості в діяльності органів публічної влади не слід сприймати як технічну вимогу інтеграції до систему управління ЄС. Принцип відкритості та прозорості є підґрунтям фундаментальної зміни філософії публічного управління у забезпеченні взаємодії держави та громадянина. Такий підхід створює багатовекторний позитивний ефект для суспільства на національному та міжнародному рівнях, який можна структурувати за наступними напрямками:

1. Прозорість як фундаментальний критерій конвергенції з ЄС. Прозорість публічної влади більше не розглядається лише як антикорупційний інструмент, вона набуває статусу базової вимоги ефективного функціонування Європейського адміністративного простору (EAS) та ключовий індикатор рівня готовності України до членства в ЄС (відповідно до кластера «Fundamentals»).

2. Парадигмальний перехід: від «права знати» до «права брати участь» в формуванні та реалізації публічного інтересу. Інноваційність сучасних механізмів полягає у переході від пасивної прозорості (публікація звітної інформації, інформаційно-технологічної інформації тощо) до активної замученості в процесі ухвалення управлінських рішень органом публічної влади. Запровадження відкритих підходів створює умови для реальної децентралізації прийняття рішень, де громадянин стає суб'єктом управління через інструменти е-демократії.

3. Цифрова трансформація як технологічний драйвер прозорості. Перспектива впровадження блокчейну в функціонування державних реєстрів публічних цінностей (землі, нерухомості) дозволить унеможливити несанкціоноване втручання з боку органів влади та забезпечить високий рівень прозорості транзакцій. Одночасно з цим, використання AI для автоматичного аналізу аномалій у сфері публічних закупівель та виявлення прихованих конфліктів інтересів (розвиток систем типу DOZORRO).

Можна констатувати, що забезпечення принципу прозорості в публічному управлінні, дозволяє ефективно вирішувати нагальні запити суспільства. Зокрема, відкритість бюджетних процесів та податкової системи знижує «корупційний податок» на бізнес, що є критичним для відбудови України за стандартами ЄС. Прозорість управління фондами відновлення є головною вимогою міжнародних донорів та запорукою внутрішньої соціальної згуртованості.

Одночасно з широким запровадженням принципу прозорості в практику публічного управління потрібно зважати на наявність викликів та розумних обмежень в умовах воєнного стану для забезпечення національної безпеки. [2] Система публічного управління в умовах воєнного стану знаходиться в пошуку необхідного балансу між національною безпекою (захист критичних даних) та демократичною підзвітністю. Сфера взаємодії громадян з органами публічної влади чітко демонструє, що обмеження прозорості мають бути тимчасовими, пропорційними та підлягати регулярному перегляду відповідно до тих об'єктивних ризиків і загроз, які реально існують в певний час на визначеній території.

Отже, Україна має потенціал стати не просто реципієнтом норм ЄС, а лідером у сфері цифрової прозорості (GovTech). Інноваційні механізми (відкриті дані, смарт-моніторинг) є інструментами, що перетворюють вимоги Європейського адміністративного простору на реальні переваги для кожного громадянина.

Список використаних джерел

1. Донченко О., Сиченко М. Механізм відкритості публічного управління в культурній сфері. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. № 1 (8). 2025. С. 39-45.
2. Масік Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73) № 2 2023. С. 77-83. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/13>

УДК 352:3.08:005.95/.96(477)

Любов ГОЛОХА,

кандидат наук з державного управління, директор бібліотеки Університету митної справи та фінансів, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування

Liubov HOLOKHA,

Candidate of Public Administration, Director of the Library of the University of Customs and Finance, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration

<https://orcid.org/0009-0001-9070-1024>

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ І ТЕХНОЛОГІЙ

MODERNIZATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN LOCAL GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE ON THE BASIS OF INNOVATIVE APPROACHES AND TECHNOLOGIES

The need to modernize the human resources management system in local governments of Ukraine through the introduction of innovative approaches and technologies is substantiated. It is argued that the use of sustainable methods, models and technologies for managing the personnel of local governments in conditions of martial law, the final stage of decentralization reform, digital transformation, public administration reform, the implementation of European integration tasks and the need to develop strategic plans for the country's post-war reconstruction do not always give the expected positive result. Key areas for updating personnel processes are identified, in particular, the digitalization of HR procedures, the development of a competency-based approach, the formation of a system of continuous professional training, the introduction of modern models for assessing the effectiveness and development of mentoring, coaching and leadership potential systems for local government officials, and the introduction of artificial intelligence technologies.

Keywords: human resources, local self-government, innovation, modernization, digital technologies.

Місцеве самоврядування, важлива складова системи багаторівневого публічного управління, є основою стійкості нашої держави [1]. Саме на місцеве самоврядування, як найбільш наближену до населення гілку публічної влади, покладається одна з головних ролей сервісної та цифрової держави – надання мешканцям громад якісних і доступних послуг та ефективне вирішення питань місцевого значення.

Поточний етап розвитку місцевого самоврядування вирізняється глибокими трансформаційними процесами, зумовленими, з одного боку, децентралізаційною реформою, цифровою трансформацією публічного управління, виконанням євроінтеграційних завдань, необхідністю підвищення якості публічних послуг, а з іншого – надзвичайно складними умовами воєнного стану. Повномасштабне російське вторгнення стало потужним дестабілізуючим чинником для кадрового складу органів місцевого самоврядування, спричинивши людські втрати, руйнування інфраструктури та масштабні міграційні процеси, що істотно ускладнило діяльність органів місцевого самоврядування. Нині наша країна стикається з унікальними викликами в управлінні людськими ресурсами, що обумовлені військом станом та необхідністю повоєнної відбудови країни [2].

Реалізація децентралізаційної реформи, яка суттєво розширила функції і повноваження органів місцевого самоврядування, детермінувала зростання потреби муніципальних інституцій у професійно підготовлених кадрах нової генерації. Йдеться про муніципальних службовців, здатних оперативно та виважено ухвалювати управлінські рішення, системно й інноваційно мислити, розробляти стратегічні документи розвитку, здійснювати моніторинг і оцінювання результативності прийнятих рішень, а також вибудовувати конструктивну взаємодію з мешканцями територіальних громад, інститутами громадянського суспільства та представниками інших рівнів публічної влади. «Розбудова професійної, доброчесної, політично нейтральної служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян», є стратегічною метою реформування публічного управління в Україні [3].

У цих умовах актуалізується потреба у впровадженні інноваційних підходів і технологій до управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Застосування сталих методів, моделей і технологій управління персоналом органів місцевого самоврядування, що орієнтовані переважно на адміністративне діловодство, не забезпечують належного рівня ефективності, гнучкості та результативності. Модернізація системи управління людськими ресурсами на засадах інноваційних підходів і технологій стає стратегічним завданням розвитку органів місцевого самоврядування.

Модернізація системи управління людськими ресурсами передбачає комплексне оновлення принципів, моделей, методів, інструментів та технологій роботи з персоналом органів місцевого самоврядування. Першочергово потрібно змінити саму філософію управління й здійснити перехід від адміністративно-кадрової моделі до стратегічного управління людськими ресурсами. Ключовими принципами модернізації управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування мають бути: стратегічна орієнтація на розвиток людського потенціалу; людиноцентричність та психологічна підтримка; прозорість і відкритість кадрових процедур; меритократія; цифрова трансформація HR-процесів; управління результативністю та ефективністю; безперервне професійне навчання; лідерство та командна робота; гнучкість й орієнтація на територіальну громаду та ін.

В умовах децентралізації та повоєнної відбудови країни, на нашу думку, найбільший ефект принесе використання таких інноваційних методів, моделей та технологій управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, як:

- інноваційні методи: стратегічне кадрове планування; проектно-орієнтоване управління; менторство; коучинг; командування (team building); управління стресом і профілактика професійного вигорання; розвиток емоційного інтелекту та навичок ненасильницької комунікації;
- інноваційні моделі: управління талантами; управління знаннями; Agile HR (гнучке управління персоналом); HR Business Partner (інтеграція кадрової функції у стратегічне управління громадою);
- інноваційні технології: цифрові HR-платформи та електронне кадрове діловодство; E-recruitment (використання цифрових платформ для конкурсного відбору); E-learning (дистанційні програми підвищення кваліфікації, онлайн-курси та вебінари); електронне навчання (LMS) та управління компетенціями; HR-аналітика та Big Data; технології оцінювання 360° (комплексна оцінка професійних і управлінських компетентностей); платформи для внутрішніх комунікацій та управління проектними командами.

Модернізація системи управління людськими ресурсами на засадах інноваційних підходів і технологій є складним, багатоаспектним, багатогранним та комплексним процесом, що потребує не тільки консолідації зусиль керівників та посадових осіб місцевого самоврядування, а й певного часового та фінансового ресурсів. Водночас, упровадження інноваційних підходів у поєднанні з цифровими технологіями створюють передумови для формування професійного, мотивованого й адаптивного корпусу муніципальних службовців, розбудови професійної, доброчесної, прозорої, відповідальної, патріотичної, людиноцентричної служби в органах місцевого самоврядування, що в цілому забезпечить органам місцевого самоврядування поступальний сталий розвиток та сприятиме повоєнній відбудові країни.

Список використаних джерел

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stiykist-gromad-_1_gotove_0.pdf.
2. Решетняк О. І., Шликова В. О. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5661/5602>.
3. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

УДК 35.08:316.46-043.86

Наталія ГОНЧАРУК,

доктор наук з державного управління, професорка, заслужений діяч науки і техніки України, професорка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Галина ТРЕГУБЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Nataliia GONCHARUK,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Educational and Scientific Institute of Public Administration of the National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>

Halyna TREHUBENKO,

Candidate of Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration, Management, and Law, Educational and Research Institute of Finance, Economics, Management, and Law, Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Poltava, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0002-3545-7134>

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ НОВІТНІХ ВИКЛИКІВ

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCIES OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF NEW CHALLENGE

Developing the leadership competencies of public servants in the face of new challenges requires a systematic approach, the use of all forms of formal, non-formal, and informal education, and consideration of both the various aspects of professional training and the personal development of each public servant. The development of leadership competencies among public servants will also contribute to improving their performance and building a professional, effective, stable, citizen-oriented public service that functions in the interests of Ukrainian society. Leadership among public servants requires them to have in-depth professional knowledge, a high level of competence, a significantly greater degree of responsibility in achieving the goals set for the public authority, necessitates permanent professional development, and stimulates the continuous development of intellectual abilities, analytical thinking, and the ability to implement innovations.

Keywords: leadership competencies, public servants, digital technologies.

Становлення України як правової, демократичної, соціально-орієнтованої, сервісної та цифрової держави, розбудову громадянського суспільства, забезпечення прав і свобод людини і громадянина, вирішення існуючих сьогодні, в період війни, та в повоєнний період національної відбудови викликів неможливо здійснити без ефективної публічної служби. Трансформаційні зміни і перетворення, які відбуваються в органах публічної влади в умовах новітніх викликів правового режиму воєнного стану та повоєнного періоду, необхідність здійснення процесів реформування державного управління та місцевого самоврядування, модернізації публічної служби та її наближення до європейських стандартів актуалізують проблему розвитку лідерських компетентностей публічних службовців, адже саме лідерство є ключовим чинником підвищення професійності, стабільності, ефективності і якості публічної служби, однією із складових ефективного управління.

В умовах новітніх викликів, що стоять перед публічною службою в період правового режиму воєнного стану та повоєнний період, надзвичайно важливим стає розвиток лідерських компетенцій керівників та інших публічних службовців, зокрема таких компетентностей, як здатність до стратегічного мислення, управління змінами та ризиками, ухвалення нестандартних рішень у складних умовах, здатність до емпатії та мобілізації зусиль співробітників [1, с. 47], управління змінами та

ризиками, ведення переговорів, відкритість до нових ідей, доброчесність, інноваційність, відповідальність, орієнтація на результат.

Лідерство публічних службовців передбачає у них наявність ґрунтовних професійних знань, підвищений рівень компетентності, значно більшу міру відповідальності в досягненні поставлених перед органом публічної влади цілей, обумовлює потребу перманентного професійного розвитку, стимулює постійний розвиток в особистості інтелектуальних здібностей, креативності, стратегічного і аналітичного мислення, здатності до впровадження інновацій.

В умовах розвитку на публічній службі цифрових технологій публічні службовці повинні мати знання і навички у сфері цифрових технологій, ефективно працювати з великим обсягом інформації й комунікувати онлайн, адаптуватися до швидких змін і працювати у віртуальному середовищі, формувати віртуальні спільноти професіоналів, налагоджувати ефективний діалог влади з громадськістю, ефективно використовувати інструменти цифровізації для надання публічних послуг, прийняття управлінських рішень і виконання поставлених перед органами державної влади та органами місцевого самоврядування завдань. Саме тому, задля підвищення здатності ефективно використовувати сучасні цифрові технології як в процесі виконання посадових обов'язків, так і в процесі професійного та особистісного розвитку перелік потреб у професійному навчанні для публічних службовців розширено компетентністю «Цифрова грамотність» [2, с. 54-57].

Слід зазначити, що в умовах новітніх змін подальшого розвитку потребують механізми удосконалення процесів оцінювання та вимог щодо цифрової компетентності кандидатів на зайняття посад публічної служби, а також формування короткострокових та довгострокових програм з цифрової грамотності для публічних службовців, постійного розвитку лідерських (цифрових) компетентностей щодо впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами HRMIS в органах виконавчої влади та формування нових підходів до професійного цифрового розвитку публічних службовців [3, с. 101-102].

Представляючи оновленому складу Наглядової ради пріоритетні напрями діяльності Вищої школи публічного управління, директорка Вищої школи публічного управління Юлія Лихач зазначила, що 2026 рік є періодом масштабування навчання, системної роботи з професійними компетентностями та посилення тих напрямів, які безпосередньо впливають на спроможність публічного управління. Вона акцентувала увагу, що серед ключових компетентностей – розвиток управлінських компетентностей Вищого корпусу державної служби. Для державних службовців категорії «А» у 2026 році передбачено реалізацію 18 програм, розроблення ще 6 нових програм та професійне навчання 300 учасників. Для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників розроблено і реалізується 6 програм, 4 у розробленні, професійним навчанням передбачено охопити 268 учасників навчання. Продовжиться також навчання у «Школі підготовки стратегів», у якій візьмуть участь 62 слухачі [4].

Визначено ще ряд пріоритетних напрямів розвитку компетентностей публічних службовців, зокрема щодо навчання за сім'ями посад відповідно до каталогу типових посад державної служби, розвитку мовних, цифрових компетентностей та кібербезпеки, європейської та євроатлантичної інтеграції, прав людини, гендерної рівності, безбар'єрності та реінтеграції ветеранів.

Зазначено, що в цілому у 2026 році в межах державного замовлення заплановано підвищити кваліфікацію 30 000 публічних службовців за 38 напрямками, з них 6 900 осіб мають пройти професійні (сертифікатні) програми, а 23 100 – короткострокові програми [4].

Враховуючи те, що Україна обрала європейський вектор розвитку, подальший розвиток лідерських компетентностей публічних службовців в Україні має відбуватися в напрямку тих ключових компетентностей, які притаманні європейським лідерам в країнах ЄС, а саме:

- відкритість мислення і поведінки (гнучкість, здатність навчатися, різносторонність);
- інноваційність (ініціативність – проактивність, інноваційність – новаторство, креативність – творчий підхід, сміливість – мужність);
- доброчесність (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі);
- соціальні навички (навички комунікації, уміння створювати коаліції і партнерство, ведення переговорів);
- націленість на результат (обробка інформації, винесення суджень, рішучість, розв'язання проблем);

- організація (організаційні навички, планування й оцінювання, розвиток персоналу, делегування, уміння створювати команди);
- знання відповідно до рівня керівництва (рівень ЄС: інституції, процедури, політики ЄС, законодавство ЄС, відносини і партнерські мережі; національний рівень: галузева політика і пріоритети, національна система і процедури, мережі соціального партнерства в Європі, відносини ЄС – країна-член ЄС).

Таким чином, розвиток лідерських компетентностей публічних службовців в умовах новітніх викликів вимагає системного підходу, використання всіх форм формальної, неформальної та інформальної освіти, врахування як різноманітних аспектів професійного навчання, так і особистісного розвитку кожного публічного службовця. Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців також сприятиме підвищенню результатів їх діяльності, розбудові професійної, ефективної, стабільної, орієнтованої на громадян і функціонуючої в інтересах українського суспільства публічної служби.

Список використаних джерел

1. Шкурат І. В., Потапов О. Є. Лідерство в умовах війни: виклики та розвиток компетенцій у публічній службі. *Два роки війни: наслідки та перспективи: тези доповідей учасників Всеукраїнської онлайн конференції (м. Київ, 15 травня 2024 р.): Електрон. наук. вид.* За заг. ред. Аллюшиної Н., Панчишина Р. Київ: БФ «Науковці та освітяни для ЗСУ», 2024. С.46-49.
2. Гончарук Н. Т. Розвиток цифрових компетентностей публічних службовців в Україні. Цифровізація вищої освіти та цифрова грамотність: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 29 січня – 10 березня 2024 року. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 54-57.
3. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 9. С. 98–102. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.98
4. Офіційний веб-сайт Вищої школи публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/vishha-shkola-predstavila-prioriteti-diyalnosti-na-2026-rik/>

Дмитро ГОРБУЛЬОВ,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Dmytro HORBULEV,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0008-8142-007X>

Науковий керівник: **Євгеній БОРОДІН**, доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАХИСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ

THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN PROTECTING CRITICAL INFRASTRUCTURE IN WARTIME

The peculiarities of protecting Ukraine's critical infrastructure in the context of a full-scale war and the growth of hybrid threats are analyzed. It is emphasized that in the context of full-scale armed aggression against Ukraine, the problem of protecting critical infrastructure has become systemic. The role of public administration and local self-government bodies in ensuring the sustainability of energy, transport, communal and social systems is revealed. Regulatory frameworks, mechanisms of interagency coordination, risk assessment, physical and cyber protection, as well as measures for continuity of services and crisis response are characterized. Particular attention is paid to decentralization, partnership with infrastructure operators and international support. The restoration and implementation of innovative solutions are key factors in community security and national resilience of Ukraine.

Keywords: community security, critical infrastructure, protection, local self-government, public administration, war.

Забезпечення захисту критичної інфраструктури є визначальною умовою безпеки держави та сталого розвитку територіальних громад. До критичної інфраструктури належать об'єкти й системи, порушення функціонування яких здатне спричинити масштабні наслідки для населення, економіки та довкілля. Йдеться передусім про енергетику, водопостачання і водовідведення, транспорт, зв'язок, охорону здоров'я, соціальну та інженерну інфраструктуру.

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України проблема захисту критичної інфраструктури набула системного характеру. Воєнні дії супроводжуються цілеспрямованими ударами по енергетичних об'єктах, логістичних вузлах, підприємствах зв'язку та об'єктах життєзабезпечення. Це потребує поєднання фізичного захисту, кібербезпеки, організаційної координації та здатності до швидкого відновлення.

Нормативно-правові засади діяльності у цій сфері визначаються, зокрема, Закон України «Про критичну інфраструктуру» [1], Закон України «Про національну безпеку України» та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Ці акти встановлюють повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування, визначають механізми координації, цивільного захисту та взаємодії з операторами інфраструктури.

Реформа децентралізації суттєво посилсила спроможність територіальних громад у сфері безпеки. Органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження щодо стратегічного планування, бюджетування та реалізації заходів із підвищення стійкості. У воєнних умовах саме громади стали першою ланкою реагування на руйнування та перебої в роботі систем життєзабезпечення.

До ключових напрямів їх діяльності належать: розроблення місцевих стратегій безпеки та планів цивільного захисту; визначення пріоритетних об'єктів для першочергового захисту; координація роботи комісій з питань техногенно-екологічної безпеки; організація аварійно-відновлювальних робіт.

Стратегічне планування ґрунтується на оцінці локальних ризиків, географічних особливостей та специфіки інфраструктурних систем конкретної громади [2].

Важливою складовою управління є систематична інвентаризація об'єктів критичної інфраструктури, створення карт ризиків і аналіз потенційних загроз – природних, техногенних і військових. Моніторинг технічного стану об'єктів дозволяє вчасно впроваджувати превентивні заходи та мінімізувати ймовірність масштабних аварій.

Оскільки значна частина об'єктів перебуває у власності приватних компаній, місцева влада забезпечує партнерство з операторами інфраструктури, координацію модернізації мереж і систем, а також інформаційний обмін із підрозділами цивільного захисту.

Унаслідок регулярних ракетних і дронівих атак особливого значення набули заходи фізичного захисту: укриття обладнання, розосередження виробничих потужностей, створення резервних майданчиків і дублюючих систем. Органи місцевого самоврядування беруть участь у зміцненні об'єктів, облаштуванні систем відеоспостереження та контролю доступу, організації охорони спільно з правоохоронними органами та військовими.

Особлива увага приділяється енергетичній стійкості. У громадах активно впроваджуються резервні джерела живлення, генератори, системи накопичення електроенергії, розвиваються локальні мікромережі та автономні рішення.

Поряд із фізичними атаками тривають кібератаки на державні реєстри, системи управління та операторів інфраструктури. У цих умовах публічне управління передбачає створення систем кібермоніторингу, посилення захисту інформаційних ресурсів та взаємодію між профільними органами і міжнародними партнерами. Кіберзахист стає невід'ємною складовою загальної стратегії безпеки.

В умовах надзвичайних ситуацій громади забезпечують функціонування аварійних служб, формування резервів ресурсів, організацію пунктів обігріву та гуманітарної підтримки. Швидкість реагування безпосередньо впливає на безпеку населення та соціальну стабільність.

Водночас важливим напрямом є інформаційна робота з населенням: роз'яснення алгоритмів дій під час атак, проведення навчань із цивільного захисту, протидія дезінформації. Формування культури безпеки підвищує рівень готовності громади до криз.

Після руйнувань органи місцевого самоврядування здійснюють оцінку збитків, визначають пріоритети реконструкції, залучають державне й міжнародне фінансування. Відбудова дедалі частіше поєднується з модернізацією – впровадженням цифрових, енергоефективних і більш стійких рішень.

Міжнародна підтримка сприяє інтеграції сучасних стандартів управління ризиками та безперервності діяльності, зокрема стандартів НАТО та ЄС. Це дозволяє підвищити сумісність систем безпеки та зміцнити довгострокову стійкість.

Система управління захистом критичної інфраструктури в Україні характеризується: централізованим стратегічним керівництвом на національному рівні; міжвідомчою координацією; посиленою роллю місцевого самоврядування; оперативною адаптацією нормативної бази; орієнтацією на швидке відновлення та гнучкість рішень.

Воєнний період трансформував підходи до інфраструктурної безпеки: від статичного захисту до динамічної моделі, що поєднує превенцію, адаптацію та оперативне реагування.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про критичну інфраструктуру». (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20>
2. Кабінет Міністрів України. (2020). *Постанова про затвердження Порядку забезпечення захисту об'єктів критичної інфраструктури*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1176-2020-%D0%BF>

Віталій ГОРДІЄНКО,

аспірант Державного університету «Житомирська політехніка»

Vitaliy HORDIENKO,

PhD student at Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0009-0009-8624-4594>

КООРДИНАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

COORDINATION OF SOCIAL SERVICES IN LOCAL COMMUNITIES

The author emphasizes key aspects of the organization and provision of social services at the local level, analyzing legislative and administrative changes that have occurred after the decentralization reform. One of the main challenges identified in the study is the shortage of qualified personnel, which negatively affects the efficiency of service delivery. In addition, the article highlights issues in the interaction between government bodies at various levels, leading to delays in service provision and reduced service quality. The importance of interdepartmental coordination and cooperation between state authorities and local governments to ensure the accessibility and quality of social services is discussed, along with an assessment of the impact of legislative changes on this process. The author points out the need for further modernization of the social services system, particularly through the implementation of digital technologies and the development of partnerships with non-governmental organizations.

Another crucial aspect is the issue of financing social services, which is extremely relevant for the effective functioning of territorial communities. The article addresses the main difficulties faced by communities in organizing social services, including unstable funding, the lack of an effective monitoring and evaluation system, and the need for reforms at the local government level.

Keywords: social services, territorial communities, decentralization, interdepartmental coordination, staffing, digitalization, local self-government.

Традиційно забезпечення соціального захисту було централізованим процесом. Однак у нових умовах громади повинні формувати власну соціальну політику, відповідно до специфіки місцевих потреб. У багатьох випадках це вимагає не лише організаційної перебудови, а й створення нових інституційних механізмів управління.

У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність комплексного аналізу чинників, які обмежують ефективність управління соціальною сферою на рівні територіальних громад.

Закон України «Про соціальні послуги» (в редакції 2019 року) визначив нову модель соціальної політики, у межах якої органи місцевого самоврядування виступають основними суб'єктами, відповідальними за надання соціальних послуг на відповідній території. Згідно з цим Законом, громади отримали повноваження щодо:

- організації системи соціального захисту відповідно до локальних потреб;
- розроблення та впровадження місцевих програм соціальної підтримки;
- утримання установ, які надають соціальні послуги (наприклад, територіальних центрів, центрів соціальних служб, притулків тощо);
- здійснення фінансування соціальних послуг як із місцевих бюджетів, так і за рахунок субвенцій з державного бюджету [2; 7; 10].

Ці зміни мають потенціал сприяти більш ефективному і гнучкому управлінню соціальною сферою, орієнтованому на реальні потреби мешканців громади. Водночас, на практиці реалізація нової моделі стикається з рядом системних викликів.

Відсутність належної координації між ключовими суб'єктами, залученими до надання соціальних послуг – органами місцевої влади, закладами соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, а також неурядовими організаціями – значно знижує ефективність функціонування соціальної сфери на рівні територіальних громад. На практиці це означає, що різні інституції діють ізольовано одна від одної, без спільного бачення проблем громади, узгоджених планів дій або ефективного механізму міжвідомчої взаємодії. Такий фрагментований підхід не лише ускладнює координацію

соціальних ініціатив, але й перешкоджає формуванню цілісної системи підтримки населення, яка враховувала б комплексні потреби людини [6; 8].

Також варто зазначити, що механізми міжвідомчої взаємодії або слабо розвинені, або взагалі відсутні. Наприклад, часто соціальні служби не мають налагодженого інформаційного обміну з медичними або освітніми установами, що унеможливує надання інтегрованих послуг, які охоплюють кілька сфер життєдіяльності (наприклад, соціально-медичний або соціально-психологічний супровід). Це особливо актуально для вразливих категорій населення: осіб з інвалідністю, дітей з особливими освітніми потребами, самотніх літніх людей, внутрішньо переміщених осіб [12].

Через слабку координацію неурядові організації часто не мають доступу до актуальних даних про потреби населення, а їхні ресурси використовуються несистемно або дублюють зусилля органів влади [2; 9].

Відсутність належної координації між органами місцевої влади, закладами соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та неурядовими організаціями значно знижує ефективність функціонування соціальної сфери на рівні територіальних громад. Це призводить до того, що різні інституції діють ізольовано одна від одної, що має ряд негативних наслідків.

Ми пропонуємо Необхідно створити ефективну систему координації між всіма суб'єктами соціальної сфери, яка передбачала б інтегровані підходи до управління соціальною підтримкою. Це включає цифровізацію обліку та надання послуг, впровадження єдиних інформаційних систем для обміну даними між різними органами влади та неурядовими організаціями, а також активне залучення громадських ініціатив до процесу надання допомоги. Успішні приклади громад, як Івано-Франківськ, Вінниця та Київська область, можуть слугувати моделями для інших територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Войтович Р. Соціальні послуги в системі місцевого самоврядування: міжвідомча взаємодія та координація. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія. Соціологія*. 2023. Вип. 52. С. 39–45.
2. Гаращук І. Соціальні послуги у територіальних громадах в умовах децентралізації: проблеми формування та організації. *Вісник соціальної роботи*. 2022. № 2. С. 22–31.
3. Децентралізація в Україні: результати, виклики, перспективи: аналітична доповідь / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2021. 240 с.
4. Ковальчук Н. О. Соціальні послуги в системі місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 45–51.
5. Методичні рекомендації з організації надання соціальних послуг у територіальних громадах. Міністерство соціальної політики України. Київ: Мінсоцполітики України, 2020. 68 с.
6. Пітцик І. Б., Савченко І. В. Проблеми кадрового забезпечення соціальних послуг у громадах. *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 3(35). С. 86–92.
7. Практика організації системи надання соціальних послуг у територіальних громадах: аналітична довідка. Асоціація міст України. Київ: АМУ, 2021. 34 с.
8. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги з догляду вдома: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12. 2009 р. № 1417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1417-2009-%D0%BF#Text>
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
10. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
11. Соціальні послуги в Україні: статистичний збірник за 2022 рік. Державна служба статистики України. Київ: Держстат України, 2023. 160 с.
12. Управління соціальними послугами у територіальних громадах: стан, проблеми та перспективи: дослідження USAID DOBRE. Київ: Програма USAID DOBRE, 2022. 64 с.
13. Ivanov, P. The Role of Social Services in Local Government: Challenges and Opportunities. *Journal of Public Administration and Policy*. № 16(2). 2022. pp. 45-58.

Андрій ГОРОДИНСЬКИЙ,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Andrii HORODYNSKYI,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty D4 «Public Management and Administration», of the Department of Public Administration and Regional Studies of the Educational and Scientific Institute of Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0003-6355-900>

Науковий керівник: **Сергій САХАНЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

ІНСТИТУТ РОТАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

THE INSTITUTION OF ROTATION OF PUBLIC SERVANTS UNDER THE LEGAL REGIME OF MARTIAL LAW

This thesis examines the institution of rotation of public servants under the legal regime of martial law. The study substantiates rotation as a specific personnel mechanism aimed at ensuring the continuity, adaptability, and resilience of public administration in extraordinary legal conditions. Particular attention is paid to the legal foundations, organizational models, and functional limitations of rotation during martial law, as well as its role in preventing administrative dysfunctions and personnel risks. The article analyzes the interaction between public service principles and emergency governance requirements, emphasizing the balance between legal certainty, flexibility of managerial decisions, and protection of public servants' rights. The findings may be used in developing personnel policy instruments for public administration under crisis conditions.

Keywords: public service; rotation of public servants; martial law; legal regime; public administration.

Одним із ефективних механізмів управління персоналом на публічній службі є ротація, що полягає у планомірному переміщенні службовців між різними органами для підвищення їхньої ефективності та розвитку професійних компетентностей. У літературі до переваг ротації відносять наступні чинники:

- забезпечення професійного розвитку і набуття досвіду завдяки тому, що службовець отримує практику роботи в різних сферах та умовах, формується його універсальність і ширший погляд на систему публічного управління;
- запобігання корупційним ризикам внаслідок обмеження надмірної персоналізації впливу на певній посаді та зменшення ризику «зрощування» з конкретним середовищем чи інтересами. Зокрема, Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки визначає ротацію в якості стратегічного результату її впровадження;
- мотиваційний ефект, адже службовець отримує перспективи розвитку своєї кар'єри та зростає його зацікавленість у результативності роботи;
- підвищення гнучкості державного апарату чому сприяє можливість органів публічної влади можуть швидко реагувати на потреби, перерозподіляючи кадри та забезпечувати кадрову сталість навіть у кризових умовах;
- інституційний ефект, зокрема збереження та поширення інституційної пам'яті (службовці переносять знання між підрозділами) та зміцнення взаєморозуміння та координації між різними органами влади.

Закон України «Про державну службу» (ст. 41) передбачає, що державний службовець з урахуванням його професійної підготовки та професійних компетентностей може бути переведений без обов'язкового проведення конкурсу на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому державному органі, у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті) або на

рівнозначну або нижчу вакантну посаду в іншому державному органі, у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті). Також державний службовець може бути направлений у службове відрядження для виконання своїх посадових обов'язків поза межами постійного місця служби.

Адміністративно-правовий режим воєнного стану, спрямований на забезпечення обороноздатності та безпеки, накладає суттєві особливості на функціонування інституту ротації. Ротація у першу чергу дозволяє своєчасно замінювати службовців у критично важливих сферах (оборонна, енергетична, гуманітарна). У прифронтових чи окупаційно-небезпечних територіях ротація зменшує ймовірність втрати кадрового потенціалу, адже органи державної влади в умовах існуючих загроз можуть оперативно переміщати кадри туди, де у цьому є найбільша потреба. Переміщення службовців дозволяє підтримувати функціонування органів публічної влади у зонах ризику. У разі вибуття кадрів (евакуація, поранення, мобілізація) інші публічні службовці через ротацію можуть оперативно зайняти їхні місця, що знижує ризик «паралічу» важливих систем унаслідок втрати персоналу. Система управління обороною та безпекою вимагає кадрової гнучкості, від так саме ротація дає змогу швидко формувати команди для виконання спеціальних завдань (наприклад, координації евакуації, відновлення інфраструктури). Фактично через ротацію створюється кадровий резерв, здатний оперативно замінити будь-яку ланку управління.

У період воєнного стану публічні службовці працюють у ситуації постійної загрози, нестачі ресурсів, інформаційного тиску та психологічного виснаження. Це створює високі ризики деморалізації кадрів – втрати мотивації, апатії, відчуття безперспективності, що негативно позначається на ефективності державного управління. Інститут ротації дозволяє мінімізувати ці ризики за рахунок зміни умов праці (службовець не перебуває тривалий час у виснажливому чи небезпечному середовищі), психологічного розвантаження (відчуття, що система враховує його потреби й надає можливість відновитися), справедливого розподілу навантаження (уникнення ситуацій, коли одні службовці постійно перебувають у найважчих умовах). Нові завдання та середовище стимулюють розвиток, зменшуючи відчуття застою та забезпечуючи збереження професійної мотивації. Чимале значення має зміцнення командного духу, адже взаємодія з новими колективами знижує ізоляцію й посилює почуття спільності. Ротація захищає кадри від перевтоми в зонах бойових дій, а також дозволяє планово формувати резерв.

Воєнний стан створює надзвичайні умови функціонування держави, коли ключовим пріоритетом стає обороноздатність і безпека. Це зумовлює концентрацію ресурсів, прискорені процедури ухвалення рішень і посилення ролі державного апарату. Водночас такі фактори формують сприятливе середовище для зростання корупційних ризиків. Серед найбільш чутливих корупційних ризиків у літературі визначаються спрощені або надзвичайні процедури публічних закупівель, коли велика кількість прямих контрактів, відсутність повноцінної конкуренції підвищує ризики завищення цін, змови та зловживань. В умовах воєнного стану органи влади та військові адміністрації отримують розширені компетенції, що посилює ризики їхнього зловживання завдяки концентрації повноважень. Розподіл гуманітарної допомоги, пального, ліків, продовольства та загальний дефіцит ресурсів створює поле для непрозорих практик. У зонах бойових дій контрольні органи разом із обмеженим доступом громадянського суспільства та медіа знижує рівень публічного контролю, прозорості та відповідальності.

У зв'язку із зазначеним зростає антикорупційний потенціал ротації в умовах воєнного стану. Переміщення службовця унеможливорює формування сталих «локальних» схем впливу. Через зниження персоналізації влади ніхто з кадрів не утримує довгостроковий контроль над певною сферою чи ресурсами. Службовці розуміють, що їхня діяльність буде переглянута та оцінена новими новими службовцями й тим самим забезпечується баланс між різними управлінськими ланками, уникаючи концентрації надмірної влади в одних руках. Це знижує загрозу лобіювання, зловживань або співпраці з ворогом.

Управління ротацією у воєнний час має подвійне завдання: забезпечити безперервність державного управління та адаптивність системи до надзвичайних умов, водночас зберігаючи мотивацію й добросовісність кадрів. Основними характеристиками управління ротацією в період воєнного стану безперечно має бути забезпечення пріоритету оборонних і безпекових завдань. Кадрові переміщення мають здійснюватися насамперед для зміцнення сектору оборони, критичної інфраструктури, органів публічної влади, що забезпечують безперервність управління. У воєнний час рішення про переведення повинні прийматися значно швидше, із мінімізацією бюрократичних процедур. Не виключене створення й спеціальних механізмів для тимчасових переведень або виконання обов'язків.

Список використаних джерел

1. Безтелесна Л. І. Ротація як результат реалізації ефективного управління компетенцією людських ресурсів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. Вип. 4.С. 24-31
2. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 177-184.
3. Куйбіда В. С., Шпекторенко І.В. Ротація персоналу: ресурси інституційного каналу професіоналізації кадрів та інструмента (процедури) Управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 21. С. 850-867.
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII

УДК 351.84:35.08(100)

Наталія ГРИНЧУК,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби

Михайло БАГІНСЬКИЙ,

головний науковий співробітник Комунальної науково-дослідної установи «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста»

Nataliia GRYNCHUK,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv Київського національного університету імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0002-8516-2417>

Mykhailo BAGINSKYI,

chief researcher of Municipal Research Institution «City Development Institute»

<https://orcid.org/0009-0003-3252-1978>

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СТАТУСУ ВЕТЕРАНА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

CONCEPTUALISATION OF VETERAN STATUS IN AN INTERNATIONAL CONTEXT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES TO DEFINITION AND STATE PROVISION

This article analyses international approaches to the formal definition of the term 'veteran' and their impact on state policy for the reintegration of military personnel into civilian life. Approaches to defining veteran status are identified through three main models that reflect the historical experience and political priorities of countries. A focused approach (France), an inclusive approach (Australia, Israel), and a comprehensive (integrated) approach (Ukraine) are considered, and their differences are identified. A comparative analysis has shown that, although all models use status as a key prerequisite for receiving support, they differ in their scope. In conclusion, it is noted that regardless of how broad the legislative framework is (as in Ukraine, where there are more than 156 acts), successful reintegration depends not on the number of laws, but on the effectiveness, coordination and practical implementation of service delivery mechanisms.

Keywords: veteran, status, approaches, analysis, state reintegration policy.

Термін «ветеран» у повсякденному вжитку зазвичай позначає особу, яка має значний досвід військової служби, проте офіційні правові та формальні визначення суттєво варіюються залежно від національного контексту та історичної спадщини країни. Успішна реінтеграція цих осіб у цивільне життя залежить від чіткої державної політики. Аналіз міжнародних практик демонструє, що підходи до визначення статусу ветерана можна класифікувати за трьома основними моделями, які прямо впливають на обсяг та механізми державної підтримки [1].

Визначення статусу ветерана в різних країнах, які мають досвід військових конфліктів, можна згрупувати у три широкі категорії:

1. Сфокусований підхід (Focused): визначення є обмеженим і концентрується на особах, які служили у збройних силах та брали участь у конкретних операціях у зонах конфлікту [1].

2. Інклюзивний підхід (Inclusive): ветеранами вважаються особи, які служили у збройних силах своєї країни або в іншій неоднорідній організації, незалежно від участі в бойових діях. Цей підхід може включати навіть чинних військовослужбовців (наприклад, у Німеччині) [1].

3. Всеосяжний (комплексний) підхід (Comprehensive/All-encompassing): визначення є настільки розширеним, що охоплює не лише членів збройних сил, але й інші групи, які відігравали цивільну роль у «воєнних зусиллях», а також родини та утриманців загиблих чи поранених [1].

Франція застосовує сфокусований підхід: ветераном визнається особа, яка служила у визначеному бойовому підрозділі щонайменше 90 днів, або має бойовий досвід/участь у визначеній зовніш-

ній місії [1]. Такий вузький підхід, реалізований Національним управлінням у справах ветеранів та жертв війни, чітко визначає коло осіб, які мають право на додаткову підтримку.

Державна допомога у Франції інтегрована в загальну універсальну систему охорони здоров'я, але спеціалізовану підтримку у фінансуванні додаткових медичних послуг (наприклад, спеціалізованої медичної та хірургічної допомоги), яку можуть отримати особи з інвалідністю або серйозними пораненнями, пов'язаними зі службою. Компенсації та пенсії по військовій інвалідності залежать від ступеня інвалідності.

В Австралії та Ізраїлі застосовується інклюзивна модель визначення. В Австралії ветераном вважається «особа, яка служить або служила у війську щонайменше один день». Підтримка надається через Міністерство у справах ветеранів, яке фінансує субсидоване медичне страхування та спеціалізовані послуги у державних і приватних закладах. Рівень покриття залежить від тривалості служби та потреб, що визначається присвоєнням кольорового коду (золотий, білий, оранжевий).

В Ізраїлі використовується термін «звільнений солдат» (звільнена особа), що охоплює тих, хто прослужив мінімум 12 місяців у Збройних силах, поліції чи пенітенціарній службі або пройшов національну державну службу [1]. Держава сплачує обов'язкове державне медичне та соціальне страхування протягом одного року після звільнення. Крім того, звільнені військовослужбовці отримують грошову премію та мають доступ до цільового трастового фонду протягом семи років для таких цілей, як навчання чи започаткування власної справи. Для осіб, які отримали травми чи інвалідність внаслідок служби, Департамент реабілітації Міністерства оборони координує інтегровану допомогу та покриття витрат на лікування.

Українське визначення статусу ветерана слід віднести до комплексного або всеосяжного, оскільки воно охоплює широкий спектр категорій, визначених Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [2]. До цього кола належать учасники бойових дій (УБД), особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни, члени сімей загиблих (померлих) ветеранів та інші категорії. У контексті російсько-української війни, УБД визнаються особи, які брали участь у ній, включаючи військовослужбовців ЗСУ, СБУ, добровольців, розміновувачів та інших, які отримали статус відповідно до пунктів 11, 19–22 статті 6 зазначеного закону [2].

Такий всеосяжний підхід передбачає, що визначення статусу тісно пов'язане з доступом до пільг і преференцій. Законодавство України гарантує ветеранам та їхнім родинам значний перелік пільг та соціальних гарантій, включаючи забезпечення житлом (для УБД з інвалідністю I–II групи, ВПО з УБД, родин загиблих), безоплатне отримання ліків, пріоритетне обслуговування у медичних закладах та інші гарантії, а також розширені пільги для осіб з інвалідністю внаслідок війни.

Однак незважаючи на широку законодавчу базу (понад 156 законодавчих актів), ветерани в Україні стикаються з труднощами в отриманні послуг, відчуваючи, що органи влади байдужі до їхніх проблем [1]. Це свідчить про проблему фрагментованості та складної координації між численними інституціями, які відповідають за надання підтримки. Бюрократична система отримання пільг та труднощі в оформленні соціальних виплат є одними з основних перешкод на шляху до належної підтримки, на думку самих ветеранів [3].

Таким чином, порівняльний аналіз демонструє, що країни обирають різні філософії: від суворого визначення бойового досвіду (Франція) до визнання будь-якого періоду служби (Австралія) або тривалості служби (Ізраїль), тоді як Україна застосовує широкий, багатокатегорійний підхід, який безпосередньо прив'язує статус до соціальних гарантій та пільг. Підхід країни до визначення статусу ветерана відображає її історичний досвід та політичні пріоритети. Сфокусований підхід (Франція), інклюзивний підхід (Австралія, Ізраїль) та всеосяжний підхід (Україна) відрізняються широтою охоплення, але в усіх випадках статус є ключовою передумовою для отримання підтримки. Втім, незалежно від того, наскільки широким є законодавче визначення, критичне значення для успішної та гідної реінтеграції військових у цивільне життя має не стільки наявність самих законодавчих гарантій, скільки ефективність, скоординованість та практична реалізація механізмів надання необхідних послуг [4].

Список використаних джерел

1. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. Київ: Програма розвитку ООН. 2023. 104 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/ohlyad-mizhnarodnykh-praktyk-u-sferireintehratsiyi-veteraniv-mirkuvannya-shchodo-voyennoho-ta-povoyennoho-kontekstuukrayiny>
2. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту. Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
3. Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік: Ветеранський фонд (Поруч з ветераном). URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/Opytuvannia-veteraniv-zhovten-2024.pdf>
4. Karpa M., Akimov O. State policy of supporting war veterans in the active phase of combats in Ukraine. Public Administration and Law Review. 2023. №4(16). P.4-10. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-4-4-10>

Андрій ГРИЦАК,

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii HRYTSAK,

Candidate for the degree of Master in the speciality Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

FEATURES OF HUMANITARIAN POLICY IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

The abstract highlights the significance and role of humanitarian policy under the current conditions of martial law in Ukraine. It provides examples of key measures aimed at preventing a humanitarian crisis. The paper emphasizes the importance of expanding rehabilitation centers for military personnel and civilians affected by hostilities. Furthermore, the necessity of continuing Ukraine's European integration is addressed. The study underscores the importance of engaging with international organizations to develop and implement humanitarian support measures within the framework of programmes such as Ukraine Facility 2024–2027.

Keywords: humanitarian policy, assistance, rehabilitation, support programs.

Гуманітарна політика завжди була важливим елементом життєдіяльності суспільства та національної економіки. Оскільки наша держава перебуває в умовах воєнного стану, тому саме гуманітарна політика набуває значної актуальності. Це спричинено тим, що найбільш вразливі верстви населення, такі як внутрішньо-переміщені особи, сім'ї загиблих, зниклих безвісти, сім'ї тих, хто перебуває в полоні, діти та дорослі з особливими потребами, вимагають акценту на них більшої уваги на час війни.

Початок вторгнення агресора на територію України, а згодом і введення воєнного стану мало негативний вплив на економічну систему нашої держави. Матеріальні, а також моральні збитки, які стали наслідком воєнних та окупаційних дій є чи не найбільш негативними чинниками, які позначилися на житті громадянського суспільства. Тому кількість громадян, які потребують різного роду гуманітарної допомоги, зростають в геометричній прогресії відносно кількості днів від початку агресії ворожих російських військ.

В ареалі сучасної гуманітарної політики України в умовах воєнного стану можна виокремити значну кількість заходів, які націлені на унеможливлення гуманітарної кризи як такої. Отже, назвемо основні з цих заходів:

Затверджено «Порядок надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні», який визначає механізм надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні за рахунок коштів, що надійшли в національній та іноземній валюті на поточний рахунок Мінсоцполітики, від фізичних та юридичних осіб, резидентів та нерезидентів як благодійна пожертва, гуманітарна допомога, гранти та дарунки [3].

Грошова допомога. Надання грантів на відкриття бізнесу; надання коштів на придбання житла, компенсація за пошкоджене або зруйноване майно; надання щомісячної соціальної допомоги внутрішньо-переміщених осіб; грошові виплати сім'ям загиблих військових, зниклих безвісти і тих, хто перебуває в полоні.

Евакуація населення з небезпечних для життя прифронтових територій, облаштування центрів для внутрішньо-переміщених осіб.

Розроблено програму релокацію підприємств із прифронтових територій. Даний процес включає в себе допомогу у підборі площ для розміщення виробничих потужностей, перевезення і розселення персоналу, допомогу в підборі працівників у місцях дислокації після переїзду. Поряд з цим, для цифровізації процесу релокації ДП «Прозорро.Продажі» за ініціатииви Мінекономіки та підтримки Міністерства цифрової трансформації України й національного проєкту Дія.Бізнес запустили безоплатну платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації [1].

За рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття відбувається компенсація роботодавцям витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо-переміщених осіб. Компенсація відбувається згідно затвердженого Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні [2].

Створюються центри реабілітації для ветеранів війни, а також діючих військовослужбовців, які перебувають на лікуванні.

Якщо згадати досвід другої світової війни, то можна стверджувати що недопрацювання у сфері гуманітарної політики можуть мати жахливі наслідки у післявоєнний період. І навпаки, чітка вибудована гуманітарна політика дозволить швидко перейти від закінчення війни до нової сторінки розвитку української держави. Тому нарощування реабілітаційних центрів для військових, а також цивільного населення, яке постраждало внаслідок воєнних дій на території України є ключем до запобігання гуманітарної і соціальної кризи, яка нас може чекати по закінченню воєнних дій.

Паралельно із подоланням вищезгаданих труднощів, які лягають тягарем на економіку України, потрібно продовжувати свій шлях до Європейської інтеграції. Тут можна окремо виокремити «План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027». Це програма фінансової підтримки України від Європейського союзу, в рамках якої, протягом 2024-2027 років 50 мільярдів євро від Європейського Союзу спрямовується на фінансування державного бюджету України (€38,27 млрд), стимулювання інвестицій (€9,5 млрд), а також технічну підтримку в реалізації програми (€4,76 млрд). План передбачає реалізацію реформ, які закладуть фундамент для подальшого відновлення і розвитку економіки та інтеграції України до Європейського Союзу [4].

Розглянувши приклад реалізації Програми підтримки економіки України, доцільним є подальше звернення до міжнародних організацій та інституцій, з метою розробки і впровадження в дію заходів підтримки України у сфері гуманітарної політики, які будуть здійснюватись в рамках програм, таких як Ukraine Facility 2024-2027.

Таким чином, аналізуючи вище наведену інформацію, в умовах активних воєнних дій, гуманітарна політика вимагає високої результативності і значних фінансових ресурсів. Розвиток гуманітарної сфери напряду залежить від розвитку економіки країни, проте враховуючи ті витрати, які спрямовуються на обороноздатність, без міжнародної підтримки у сфері гуманітарної політики Україні не обійтись. І саме напрямок роботи із європейськими і міжнародними партнерами на даний час повинен бути в пріоритеті. Спільно із міжнародними інституціями ми повинні реалізовувати успішні гуманітарні кейси, в рамках програм підтримки економіки України.

Список використаних джерел

1. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/223016.html>
2. Про затвердження порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>
3. Питання надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2022-%D0%BF#Text>
4. Програма підтримки економіки, План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/?utm_source=sendpulse&utm_medium=email&utm_campaign=Follow-up-11-11-Ukraine_PLAN_online

Олена ГУЗЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління
Навчально-наукового інституту права та соціального менеджменту Донецького державного
університету внутрішніх справ

Olena GUZENKO,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration,
Institute of Law and Social Management, Donetsk State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0003-4002-2629>

ВЗАЄМОДІЯ ФУНКЦІЙ ТА ПРИНЦИПІВ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ КРАЇНИ

INTERACTION OF FUNCTIONS AND PRINCIPLES OF HUMANITARIAN POLICY IN EXTRAORDINARY CONDITIONS OF THE COUNTRY'S DEVELOPMENT

Scientific research is devoted to the issue of interaction between the functions and principles of humanitarian policy in extraordinary conditions of the country's development. Attention is drawn to the content of functions and principles as conceptual categories in the field of humanitarian policy. The existence of a relationship between them from the point of view of functional purposes is substantiated. The relationship is outlined from the point of view of the principles of humanitarian policy, which form the basis and direction of the function of humanitarian policy. It is proven that the functions of humanitarian policy are an instrument for implementing principles. It is noted that understanding the close interconnection between the principles and functions of humanitarian policy enables a country developing in extraordinary conditions to not only achieve the set goals of humanitarian policy, but also to implement measures for its improvement in the future.

Keywords: functions, principles, humanitarian policy of Ukraine.

Надзвичайні умови розвитку країни вплинули на всі сторони життєдіяльності суспільства. З метою створення кращих умов для подолання труднощів громадянами суспільства, котрі потерпають від активних воєнних дій, держава запровадила інститут гуманітарної допомоги, котрий ліг в основу гуманітарної політики України (далі – ГПУ). В основі ГПУ, в умовах затяжної, повномасштабної війни, законодавець передбачив декілька основних аспектів: спрощенні етапи ввезення та розподілу гуманітарної допомоги, захист найбільш вразливих верст населення, забезпеченні функціонування галузей освіти, медицини та соціальної підтримки. Однак адаптація окреслених сегментів можлива за умови дотримання принципів ГПУ та функцій, які в сукупності забезпечують дієвість зазначеного процесу. Вивчення та осучаснення зазначених компонентів ГПУ свідчить про актуальність та сучасність обраного напрямку вивчення.

Проблематичні аспекти тлумачення змісту принципів та функцій ГПУ доволі часто стають предметом вивчення серед науковців. Проводячи наукові розробки вітчизняні вчені звертають увагу на рольовий аспект функцій та принципів на процес впровадження ГПУ та надання гуманітарної допомоги. До складу науковців, які вивчали зазначену проблематику варто відзначити таких як Г. О. Бессєдін [1], А. Іванов [2], Я. Б. Турчин, О. Я. Івасечко, О. О. Цебенко [3] та інші. Водночас варто зауважити, що окремі сегменти даної проблематики потребують додаткових досліджень.

Характерно, що більшість науковців трактують принципи ГПУ як фундаментальні засади, котрі мають за базу гуманність, нейтралітет, неупередженість, незалежність. Як показують дослідження принципи ГПУ не лише визначають діяльність держави та організацій, котрі вирішують проблеми захисту гідності, прав і життя людини, а й забезпечують її соціальний, духовний розвиток, безпеку та доступу до необхідних ресурсів. В свою чергу, функції ГПУ визначають як систему цілеспрямованих дій держави, котрі охоплюють розвиток духовних, культурних та соціальних сфер з метою забезпечення прав, свобод та інтересів людини з одночасним формуванням її світогляду.

Враховуючи вищевикладену сутність принципів та функцій ГПУ як понятійних категорій постає питання вивчення взаємозв'язку між ними, що сприятиме більш предметне розуміння сутності ГПУ, особливо в надзвичайних умовах розвитку країни. Очевидним є те, що взаємозв'язок між

принципами та функціями ГПУ полягає в тому, що принципи визначають базові фундаментальні засади, а функції реалізують ці принципи через конкретні дії для розвитку творчого потенціалу людини та безпеки суспільства, іншими словами принципи забезпечують єдність підходів, а функції ефективність практичного їх втілення, з метою досягнення цілей гуманітарної політики.

Проведені дослідження надають можливість встановити наступні основні взаємозв'язки між принципами та функціями ГПУ:

- по-перше, принципи виступають основою функції, що проявляється через базову платформу ГПУ, яка спирається на принципи захисту цінностей, національної свідомості та соціальної саморегуляції, котрі вказують напрямок функцій та сферу їх реалізації. Яскравим прикладом є принцип соціальної справедливості, котрий реалізується через функцію захисту малозабезпечених верств населення;

- по-друге, функції ГПУ виступають інструментом реалізації принципів. Так, беручи до уваги функції освітні, культурні, захисні отримуємо спосіб втілення принципів підвищення духовності, зростання можливостей людини та її добробуту.

Таким чином, розуміння тісного взаємозв'язку між принципами та функціями ГПУ надає можливість країні, котра розвивається в надзвичайних умовах, досягти не лише поставленої мети гуманітарної політики, а й впроваджувати заходи її покращення в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Бесєдін І.О. Принципи гуманітарної допомоги. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Випуск № 02. С.491-496. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.72>
2. Іванов А. Соціальна і гуманітарна політика в Україні в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського*. 2023. С. 61–65. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/10>
3. Турчин Я. Б., Івасечко О. Я., Цебенко О. О. Принципи гуманітарної допомоги Європейського Союзу: імплементація та виклики. *Регіональні студії*, 2024. № 36. С. 106–111. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.36.17>

Володимир ДЗЕГА,

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Volodymyr DZEHA,

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, assistant of the Department of parliamentarism of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-2745-4187>

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР

PROFESSIONAL COMPETENCE OF OFFICIALS OF STATE AUTHORITY AND LOCAL SELF- GOVERNMENT BODIES: THEORETICAL DIMENSION

The article examines the theoretical foundations of the development of professional competence of officials of state authorities and local self-government (PODVMS) as a key factor in the effectiveness of public administration in the context of transformation processes, military challenges and post-war reconstruction of Ukraine. Professional competence is interpreted as an integral characteristic of activity, encompassing knowledge, skills, abilities, value orientations and behavioral models that ensure the ability of officials to effectively perform official functions in conditions of change and uncertainty.

Separate emphasis is placed on new types of competences - digital, communicative, crisis, security and strategic, which are becoming relevant in the context of modern challenges of public administration. Scientific gaps associated with the lack of a comprehensive model of competence development of PODVMS, which would take into account European standards, national characteristics and the military-security context.

The results of the study demonstrate the need to form an interdisciplinary concept for the development of professional competence of public authorities, which will ensure increased institutional capacity, the effectiveness of public policy implementation, and the sustainability of democratic institutions in Ukraine.

Keywords: professional competence, public administration, state power, local self-government, organizational competence, legal status, digital competence, strategic competence.

Постановка проблеми. Проблема розвитку професійної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (далі ПОДВМС) належить до ключових напрямів сучасних наукових досліджень у галузі публічного управління та адміністрування, що зумовлено трансформацією моделей державного управління, переходом до людиноцентричної парадигми, впровадженням принципів належного врядування та підвищенням вимог до професійної діяльності публічних службовців. У сучасних умовах воєнного стану, системних безпекових загроз і повоєнного відновлення України значення компетентності посадових осіб набуває стратегічного характеру, оскільки саме рівень їх професійної спроможності визначає ефективність реалізації публічної політики та стійкість публічних інституцій.

У цих умовах роль компетентних посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування набуває особливого теоретичного і практичного значення, зокрема її організаційна складова, що характеризує здатність особистості забезпечувати якісне й ефективне управління територією, організувати, стимулювати та мобілізувати населення на виконання суспільно значущих завдань громади чи регіону, ефективно взаємодіяти з представниками громадянського суспільства, іншими інститутами держави і суспільства.

Виклад основного матеріалу. Діяльність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні має досить широкий спектр повноважень, які визначені ст. 143 Конституції України [6].

Особливість їх статусу, як органу публічної влади на місцях, полягає у дотриманні принципів народовладдя, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, правової, орга-

нізаційної та матеріально-фінансової самостійності; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами [8].

Особливостями професійної діяльності посадових осіб органів державної влади є «аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством. (Стаття 1 п. 1) [7].

Суттєве значення у вирішенні вищезазначених завдань належить удосконаленню організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (органів публічної влади), як їхньої здатності якісно реалізовувати одну з базових управлінських функцій – організаційну, вивченню якої присвячено праці багатьох науковців.

Ситніков О.О. констатує, що під «поняттям «нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади» слід розуміти комплекс правових норм, закріплених державою, які визначають порядок організації та функціонування служби управління персоналом, а також встановлюють права та обов'язки її працівників з метою забезпечення виконання принципів законної, професійної та об'єктивної діяльності публічних службовців....Серед яких можна виділити наступні: обов'язковість; чіткість та конкретність;; правова визначеність; системність; гнучкість [9].

Наведене дає змогу констатувати, що нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади здійснюється за допомогою динамічної системи законодавчих актів.

Підвищення професійного рівня державних службовців виступає ключовою умовою ефективного реформування системи публічного управління. Україна має враховувати позитивний досвід зарубіжних країн, проте адаптувати його до власних реалій, зважаючи на особливості національної адміністративної практики. Важливим завданням є формування системи безперервного навчання, що інтегрує державні інституції, освітні заклади та сучасні технології, забезпечуючи розвиток компетентних кадрів для реалізації стратегічних цілей держави[4, с. 70-74].

Процес розвитку персоналу державної служби, як і будь-який інший процес в державних органах влади, регламентується певними нормативно- правовими актами. Систему підготовки державних службовців регламентують близько 20 нормативних документів.

На думку Володимира Золотарьова, військова агресія РФ проти Української держави показала важливість та значимість колективних та особистісних якостей публічних службовців. І на сьогодні залишається одним із основних завдань реформування публічної служби – підвищення рівня професійної діяльності посадовців органів усіх щаблів влади. В органах влади не вистачає дипломованих фахівців у сфері права і управління. Треба враховувати ще і ті обставини, що діючі нормативні засади прийому на державну службу, просування по службі, формування кадрового резерву, атестації, система оплати праці і мотивації до сумлінного виконання службових обов'язків не допомагають формуванню в державних службовцях інтересу і потреб до підвищення свого професіоналізму і кваліфікації [5, с.143].

Діяльність Національного агентства України з питань державної служби у 2025–2026 роках під керівництвом Наталії Алюшиної також характеризується послідовною еволюцією стратегічних пріоритетів та напрямів роботи. У 2025 році основна увага була зосереджена на прозорості, відкритості та реформі системи оплати праці державних службовців, що відображалось у розгляді численних запитів на публічну інформацію та підготовці законодавчих змін щодо класифікації посад і зарплат.

У 2026 році акцент змістився на оновлення освітніх стандартів у сфері публічного управління та адміністрування, а також на впровадження системного внутрішнього аудиту територіальних органів влади. Це свідчить про прагнення НАДС до підвищення якості підготовки держслужбовців за європейськими стандартами, посилення внутрішнього контролю та управління ризиками, а також активну євроінтеграційну комунікацію. «Державна служба – це люди, які тримають тил, забезпе-

чують безперервність управлінських процесів та наближають нашу Перемогу. Ми й надалі будемо змінювати публічну службу, щоб вона була сучасною, прозорою та ефективною. Попереду багато роботи, але разом із командою та партнерами ми впевнено рухаємося вперед і реалізуємо ці зміни», – відзначає у публічному звіті Національного агентства України з питань державної служби у 2024 році Наталія Алюшина[1].

Вітчизняні науковці зазначають, що невідповідність рівня професіоналізму посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування потребам розвитку держави й суспільства в цілому породжує дисфункції, знижує ефективність роботи ОМС та ОДВ, робить необхідним визначення ключових механізмів і шляхів його формування [2; 3].

Висновок.. Сьогодні, в умовах повномасштабної війни України з країною-агресором Росією, та трансформаційними змінами, що пов'язані з наданням державі статусу кандидата на членство для вступу в Європейський Союз, принципи демократизації суспільства, децентралізації управління, особливо в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін, які засновані на концепціях захисту суверенності та цілісності нашої держави є засадничими для органів публічної влади.

З метою розкриття теми та мети дослідження є потреба продовжити дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (ПОДВМС), яке здійснюється на національному та місцевому рівнях.

Список використаних джерел

1. Алюшина, Н. Публічний звіт про діяльність Національного агентства України з питань державної служби у 2024 році. Київ: НАДС, 2025. 55 с. nads.gov.ua
2. Артеменко Н.Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ.упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. Дніпропетровськ, 2010. 23 с.
3. Даниленко Л. І., Дзєга В. Д. Концептуальні засади вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. Серія Політологія. № 2 (2). 2020. С. 12–17. ULR: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Politologhii-12-2020.pdf> 11
4. Дзюра Ю. М., Потапська Б. В. Підвищення професійного рівня державних службовців в системі публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 3 (38) 2023. С. 70-76.
5. Золотарьов В.Ф. Підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів публічної влади 141-145 Публічне управління: український вимір: матеріали науково-практичної конференції (7 грудня 2022 року, м. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. (PDF 177 с.)
6. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 № 254. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 17.04.2022).
7. Про державну службу: Закон України від 07.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
8. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР в редакції від 23.07.2020. ULR: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
9. Ситніков О. О. Організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2025.

УДК 35.07:378.014

Олексій ДОМАНИЦЬКИЙ,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Oleksii DOMANYTSKYI,

PhD student of the Department of Public Administration and Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

<https://orcid.org/0009-0008-0065-2857>

Науковий керівник: **Іван ПАРУБЧАК**, доктор наук з державного управління, професор Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У СТУДЕНТСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTING STATE HUMANITARIAN POLICY IN THE STUDENT ENVIRONMENT

This paper examines the institutional mechanisms for implementing state humanitarian policy within the student environment in Ukraine. The study analyzes the current legal and organizational framework, identifies key challenges in policy implementation, and outlines prospects for modernization. The research emphasizes the role of institutions in shaping educational and socio-cultural processes among students and provides recommendations to enhance the effectiveness of state humanitarian initiatives.

Keywords: institutional mechanisms, state humanitarian policy, student environment, policy modernization.

Державна гуманітарна політика є важливою складовою системи управління освітньо-виховними процесами у студентському середовищі. Вона покликана забезпечувати не лише формування знань і навичок, але й розвиток ціннісних орієнтирів молоді, соціальної відповідальності та громадянської активності. У сучасних умовах трансформації суспільства, зміцнення демократичних цінностей, модернізації освітніх процесів та посилення безпекових загроз виникає потреба в ефективних інституціональних механізмах реалізації державної гуманітарної політики.

Аналізуючи зарубіжний та вітчизняний досвід, можна стверджувати, що успішна реалізація гуманітарної політики в студентському середовищі значною мірою залежить від поєднання законодавчих, організаційних та практичних інструментів, що забезпечують системність і ефективність управлінських процесів. Сучасний стан цих механізмів потребує оцінки їхньої дієвості, виявлення проблем та визначення напрямів подальшої модернізації.

Реалізація державної гуманітарної політики у студентському середовищі ґрунтується на низці законодавчих та нормативних актів, що регламентують освітньо-виховні процеси, права та обов'язки студентів і закладів вищої освіти. До таких документів належать, зокрема, Закон України «Про освіту», державні стратегії розвитку вищої освіти та нормативні акти щодо молодіжної політики [2]. Вони визначають ключові принципи діяльності освітніх закладів та забезпечують законодавче підґрунтя для впровадження гуманітарних ініціатив у студентському середовищі.

Сучасний стан реалізації інституціональних механізмів показує, що більшість закладів вищої освіти використовують стандартизовані підходи до організації освітньо-виховних процесів, проте відсутність системної координації між державними органами, університетами та студентським самоврядуванням створює певні прогалини в ефективності реалізації політики. Це проявляється, зокрема, у фрагментарності програм, нерівномірному впровадженні ціннісних та культурних ініціатив та недостатньому залученні студентів до процесу прийняття рішень.

Особливо актуальною залишається проблема модернізації існуючих інституційних механізмів з урахуванням сучасних викликів, таких як цифровізація освітнього середовища, міжнародна інтеграція системи вищої освіти та потреба у розвитку нових компетентностей [1]. Інтеграція сучасних технологій і методик управління дозволяє забезпечити більш ефективну взаємодію між державними

органами, університетами та студентською спільнотою, сприяючи підвищенню результативності гуманітарної політики.

Важливо зазначити, що успішна модернізація інституціональних механізмів потребує не лише внесення змін у законодавство, але й формування культури спільних цінностей, залучення студентів до реалізації програм, підвищення професійної компетентності педагогічних і адміністративних кадрів та використання найкращих міжнародних практик.

Перспективи модернізації інституціональних механізмів державної гуманітарної політики у студентському середовищі України пов'язані передусім із підвищенням ефективності координації між органами державної влади, закладами вищої освіти та студентськими організаціями. Розробка комплексних програм, що інтегрують освітньо-виховні, культурні та соціальні ініціативи, дозволяє забезпечити системний підхід до реалізації гуманітарної політики та зменшити розрив між нормативними вимогами та практичним виконанням.

Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження цифрових технологій у процеси планування, моніторингу та оцінювання програм гуманітарної політики [3]. Електронні платформи для управління проектами, аналітики та комунікації зі студентською спільнотою сприяють більш прозорому та ефективному управлінню, а також підвищують залученість молоді до реалізації державних ініціатив.

Не менш важливим є вдосконалення кадрового потенціалу та професійної компетентності співробітників закладів вищої освіти та органів влади, які відповідають за реалізацію гуманітарних програм. Системне навчання, обмін досвідом та використання зарубіжних практик дозволяють забезпечити якісне впровадження нових механізмів та підвищити ефективність взаємодії між усіма учасниками процесу.

Модернізація інституціональних механізмів реалізації державної гуманітарної політики у студентському середовищі є необхідною умовою для підвищення результативності освітньо-виховних процесів, формування ціннісних орієнтирів молоді та забезпечення системності державних ініціатив у сфері гуманітарної політики. Впровадження запропонованих підходів дозволить створити більш ефективну, прозору та адаптивну систему, здатну відповідати сучасним викликам та потребам студентського середовища.

Список використаних джерел

1. Опанащук П. Принципи, стандарти та цінності гуманітарної політики ЄС. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2025. Том 21, № 1. С. 11–15. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/21-2/11>
2. Присяжнюк С. В. Функціонал гуманітарної політики як чинника протидії інформаційній агресії. *Політичне життя*. 2024. №3. С.61-66. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.3.7>
3. Сашук Г. М. Гуманітарна політика як інструмент подолання кризи громадянської ідентичності. *Політичне життя*. 2024. №1. С.50-55. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.8>

УДК 351.84:364.3-057.36:355.1(477)

Diana ZAYATS,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-0945-6971>

Діана ЗАЯЦЬ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

INTERAGENCY COORDINATION IN VETERAN POLICY: INSTITUTIONAL DESIGN, DIGITAL TOOLS, AND PERFORMANCE INDICATORS

МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ У ВЕТЕРАНСЬКІЙ ПОЛІТИЦІ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ДИЗАЙН, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

У тезах обґрунтовано, що соціальний захист учасників бойових дій в Україні функціонує як мережевий механізм, у якому кінцевий результат для отримувача послуг формується через послідовність міжвідомчих рішень і перевірок (підтвердження статусу, призначення послуги/виплати, контроль і верифікація). На основі аналізу законодавства, підзаконних актів, стратегічних документів та офіційних описів цифрових сервісів, а також з урахуванням рамок OECD і SIGMA, визначено ключові управлінські «вузли» інтегрованого надання послуг: процесну фрагментацію, недостатнє врядування даними та обмежену підзвітність за результативність повного циклу. Запропоновано інституційну модель координації (стратегічний, тактичний і операційний рівні) та підхід до KPI, що дозволяє вимірювати результативність за адміністративними даними без експертних інтерв'ю.

Ключові слова: міжвідомча координація; цифрове врядування; ветеранська політика; соціальні послуги; показники результативності.

Social protection of combat veterans in Ukraine is implemented through a combination of social and administrative services, benefits and payments, rehabilitation measures and employment instruments. For the service recipient, the outcome is produced as a sequence of interagency decisions and checks: confirmation of status, assignment (or provision) of a service, payment/compensation, and control and verification. This logic means that veteran policy functions as a networked mechanism: several authorities and registers jointly determine the final result. Within network governance and collaborative governance theory, the effectiveness of such policies depends on how clearly interaction management is defined (roles, rules, decision-making channels) and on the reproducibility of joint-action procedures [12-14].

The purpose of the theses is to present an institutional model of interagency coordination and digital governance in the social protection of combat veterans, as well as an approach to measuring the performance of full-cycle («end-to-end») processes – from an application to the delivery of a result – based on administrative data (fig. 1).

The methodological basis is document analysis of laws and secondary legislation, strategic documents and official descriptions of digital services, combined with a comparative interpretation of international frameworks for integrated service delivery and accountability. Conceptually, the study draws on the whole-of-government approach («government as a whole»), which treats coordination as an institutional response to fragmentation of the public sector and «silo barriers» [9], and on the digital-era governance paradigm, where digitalization should lead to the reintegration of services around the user and data rather than to «digitized fragmentation» [10]. Approaches of OECD and SIGMA to integrated service delivery and accountability are also taken into account [11; 15; 16].

The regulatory prerequisites for digital governance in veteran policy are defined by the Law of Ukraine «On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection» [7] and the Law of Ukraine «On Social Services» [5]. Public data and register management are regulated by the Law of Ukraine «On Public Electronic Registers» [6], while Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 606 sets the baseline for electronic interaction among information resources [1]. A strategic orientation is provided by the Veteran Policy Strategy until 2030 [8]. At the service-channel level, the state portal e-Veteran, the Diia digital ecosystem and the official resources of the Ministry for Veterans Affairs are used [2-4].

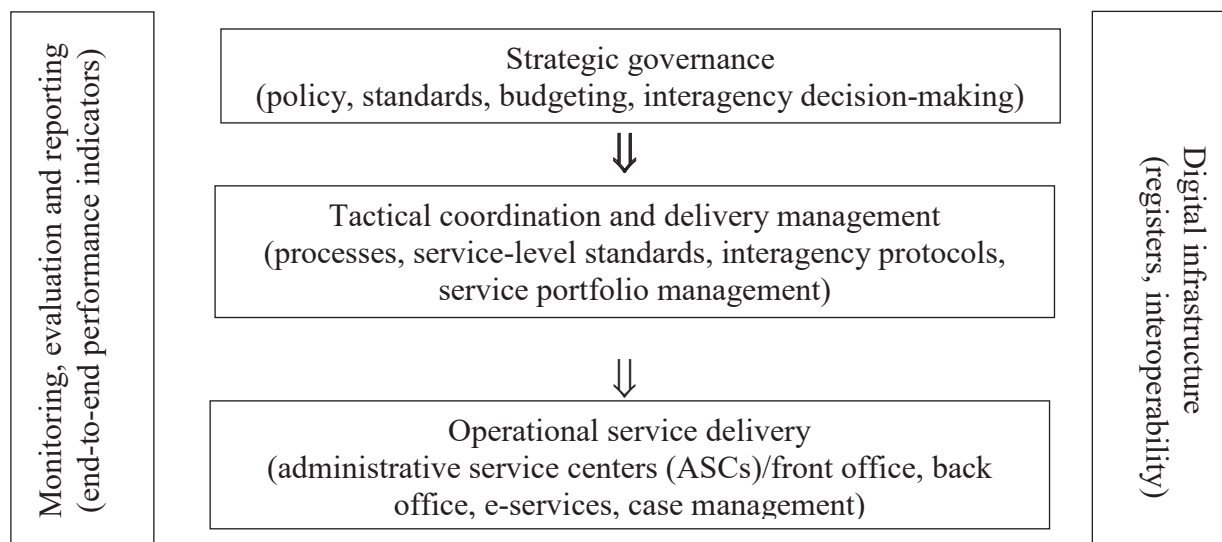


Fig. 1. Institutional model of interagency coordination and digital governance in veteran policy (conceptual framework)

Despite the regulatory framework and the availability of digital channels, managerial bottlenecks of integrated service delivery persist. First, process fragmentation: the full-service cycle is split into stages carried out by different authorities, without a single actor responsible for the recipient's pathway. Second, underdeveloped data governance: differences in data models, record quality, access rules and accountability complicate interoperability and increase the risk of repeated applications. Third, limited accountability for full-cycle performance: individual operations are assessed (e.g., number of applications, processed cases), but not the «end-to-end» result for the person. Fourth, a balance between digitalization and accessibility is required: the parallel operation of channels (online and offline) should be measured by indicators that do not stimulate «digitalization for the sake of numbers» but rather support equitable access to services.

The institutional model of interagency coordination proposes three governance levels. The strategic level covers policy formation, definition of standards, budget priorities and key performance indicators. The tactical level ensures alignment and standardisation of processes, interagency protocols and time/quality standards, as well as portfolio management of services. The operational level is responsible for service delivery through front offices (including Administrative Service Centres/ІДНАП), back offices, e-services and case management. The model is strengthened by two transversal «loops»: (a) monitoring and feedback (quality management and corrective actions) and (b) shared digital infrastructure and registers as the basis for interagency interaction.

To operationalise coordination, a role distribution is proposed within the «policy-process-data» triangle. The policy owner is responsible for goals, standards and priorities; the process owner is responsible for organising the service recipient's pathway in full-cycle logic and aligning time/quality responsibilities across involved authorities; the data/register owner is responsible for data quality, transparency of access rights, interoperability and auditability. In this way, the process loop (regulations, time/quality standards, responsibility) is combined with the data-governance loop (data standards, access control, change management), which is consistent with network-governance logic [12] and with public administration assessment findings that emphasise interoperability and accountability gaps in practice [16].

For performance assessment, a multi-level KPI system is proposed, built along the «inputs-process-outputs-outcomes» logic with an additional integrity/compliance block. Process KPIs may reflect full-cycle timelines, the share of repeated applications, the share of automated checks, and the frequency of errors and refusals due to formal reasons. Data-governance indicators may capture the existence of data standards, compatibility of key datasets, the frequency of inconsistencies and the results of access-rights audits. Importantly, such indicators can be calculated without expert interviews – based on administrative data and interaction logs in information systems and registers, including within digital services linked to veteran policy [2-4].

Thus, the key managerial problem of the digital transformation of veteran policy is not merely the «availability of digital systems» but the institutional capacity for interagency coordination: alignment of full-

cycle processes, allocation of responsibility for timelines/quality, and data governance across data holders, administrators and data-source owners. Future research directions include adapting KPIs to different groups of service recipients and territorial conditions, as well as piloting data-governance loops as an instrument to reduce repeated applications and improve the quality of administrative decisions.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). Resolution No. 606 of 08 September 2016 «*Some Issues of Electronic Interaction of Electronic Information Resources*» [in Ukrainian]. Verkhovna Rada of Ukraine, *Legislation of Ukraine* database. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2016-%D0%BF> (accessed: 11.02.2026).
2. Diia. (n.d.). *Veteran ID and new services launched in Diia* (official news) [in Ukrainian]. URL: <https://diia.gov.ua/news> (accessed: 11.02.2026).
3. e-Veteran. (n.d.). *Official state service/portal* [in Ukrainian]. URL: <https://eveteran.gov.ua/> (accessed: 11.02.2026).
4. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. (n.d.). *Electronic Veteran ID (service description and linkage to the Unified State Register of War Veterans)* [in Ukrainian]. URL: <https://mva.gov.ua/> (accessed: 11.02.2026).
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). Law of Ukraine No. 2671-VIII of 17 January 2019 «*On Social Services*» [in Ukrainian]. Verkhovna Rada of Ukraine, *Legislation of Ukraine* database. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19> (accessed: 11.02.2026).
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Law of Ukraine No. 1907-IX of 18 November 2021 «*On Public Electronic Registers*» [in Ukrainian]. Verkhovna Rada of Ukraine, *Legislation of Ukraine* database. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20> (accessed: 11.02.2026).
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). Law of Ukraine No. 3551-XII of 22 October 1993 «*On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection*» [in Ukrainian]. Verkhovna Rada of Ukraine, *Legislation of Ukraine* database. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12> (accessed: 11.02.2026).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Order No. 1209-r of 29 November 2024 «*On Approval of the Veteran Policy Strategy up to 2030 and the Operational Action Plan for 2024–2027*» [in Ukrainian]. Verkhovna Rada of Ukraine, *Legislation of Ukraine* database. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80> (accessed: 11.02.2026).
9. Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x.
10. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. doi:10.1093/jopart/mui057.
11. OECD. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406> (accessed: 11.02.2026).
12. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. doi:10.1093/jopart/mum015.
13. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. doi:10.1093/jopart/mum032.
14. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. doi:10.1093/jopart/mur011.
15. SIGMA. (n.d.). *Principles of Public Administration*. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm> (accessed: 11.02.2026).
16. SIGMA. (n.d.). *Monitoring Reports: Ukraine (Public Administration)*. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/monitoring-reports-ukraine.htm> (accessed: 11.02.2026).

Євгеній ІГНАТЕНКО,

здобувач наукового ступення доктора філософії у сфері публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

Yevhenii IHNATENKO,

PhD candidate in public management and administration at the Educational and Research Institute of
Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-2143-7251>

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри
публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕДІАЦІЯ ЯК ЧИННИК ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

MEDIATION AS A FACTOR IN THE DEMOCRATIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC SERVICE

The rapid spread of mediation around the world and its effective application in various areas of governance demonstrate the significant potential of this institution in resolving conflicts between the authorities and citizens. Mediation, as an extrajudicial dispute resolution mechanism based on the principles of voluntariness, neutrality, confidentiality, and partnership between the parties, contributes to the formation of a constructive dialogue between the state and society.

The relevance of the study is determined by the need to introduce effective non-violent conflict resolution tools in the context of growing social tensions, martial law, and transformational processes in the public administration system. Full-scale armed aggression against Ukraine has increased the need for mechanisms to maintain trust in public institutions, ensure transparent communication, and stabilize social relations. At the same time, the development of the legislative framework for mediation and the adaptation of Ukrainian governance to European standards open up new opportunities for institutionalizing this mechanism.

The introduction of mediation in the sphere of public administration and public service is considered an important direction for the democratization of public authority, which requires further theoretical and methodological justification and practical implementation.

Keywords: institution of mediation, public administration, public service, democratization, conflict resolution, trust in authority, legislative support for mediation.

Сучасні інституційні зміни, що відбуваються в адміністративній системі України на національному рівні пов'язані з трансформацією функціональної та організаційної структури уряду і міністерств. Водночас ці процеси не можуть розглядатися ізольовано від удосконалення механізмів і інструментів формування та реалізації публічної політики на місцевому рівні, серед яких особливе місце посідає система взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства [1]. Доказом є твердження Є. Бородіна «використання медіації в публічному управлінні може допомогти зняти певне навантаження з органів публічного управління, надати сторонам правового спору більш гнучкий, швидкий і конфіденційний інструмент врегулювання конфлікту» [2]. Нині актуальність теми має повноцінне запровадження в Україні, що пов'язано із можливістю вирішення спорів у позасудовому порядку та необхідністю розвантаження судів в умовах надмірного перебування справ у провадженні судів. Існування інституту медіації – це один із шляхів України до доброчесності в контексті руху до євроінтеграційного простору [3].

З урахуванням масштабних інституційних змін, що сьогодні відбуваються в системі публічного управління України, медіація здатна виступити ключовим інструментом гармонізації відносин між владою, громадянами та громадськими організаціями. Саме тому інституціоналізація має не епізодичний, а *довготривалий, еволюційний характер*, передбачаючи безперервну трансформацію практик, процедур і стандартів публічної комунікації у взаємодії влади з суспільством. Тому теоре-

тичне підґрунтя трактування функцій інститутів медіації направлено на врегулювання конфліктної взаємодії у публічному управлінні.

Відповідно до Закону України «Про медіацію» [4] медіація визначається як позасудова добровільна, конфіденційна та структурована процедура, у межах якої сторони спільно з медіатором намагаються запобігти або врегулювати конфлікт шляхом переговорів. Це нормативне визначення стало фундаментом для *законодавчої інституціоналізації медіації*, окресливши її правовий статус, базові принципи та ключові стандарти [Так само].

Разом з тим формування інститутів медіації у публічному управлінні не можуть обмежуватися лише юридичним визначенням процедури. Вони мають розглядатися як ширший соціальний і управлінський процес, спрямований на формування культури альтернативного вирішення спорів, підвищення якості комунікації між владою та суспільством, розвитком компетентності публічних службовців у сфері ненасильницького діалогу та партнерської взаємодії.

Процедура формування інституту медіації розглядається як системний процес охоплює комплекс заходів:

- нормативно-правове закріплення (ухвалення законів, підзаконних актів, стратегій);
- формування політик і процедур;
- створення організаційної інфраструктури (органів, служб, мереж, центрів компетенцій);
- підготовку та професійний розвиток кадрів;
- інформаційно-просвітницьку роботу;
- встановлення механізмів моніторингу, оцінювання, підзвітності та контролю;
- залучення громадськості до співстворення рішень.

Однак повномасштабна агресія рф проти України суттєво змінила умови функціонування публічного управління, посиливши конфліктогенність суспільного середовища та збільшивши навантаження на органи влади. Війна актуалізувала потребу пошуку нових інструментів, здатних забезпечити ефективну комунікацію, врегулювання суперечностей та підтримку стабільності державного управління.

Зовнішні агресивні воєнні дії рф закономірно спричинили зростання внутрішніх конфліктів у діяльності органів влади та у взаємодії з громадянами. Напруженість підсилюється психологічним тиском, високим стресом, інформаційними ризиками, обмеженням доступу до відкритих даних з міркувань національної безпеки. Це нерідко створює передумови для конфліктних ситуацій між державними структурами і населенням, працівниками та керівниками, а також між владою і громадянським суспільством. Такі конфлікти здатні знижувати ефективність управлінських процесів, посилювати недовіру, ускладнювати комунікацію та підвищувати «ціну конфлікту» (Корнута, 2022, с. 64-69). Одним із інструментів, який здатний врегулювати конфлікти у взаємодії органів влади з громадянами поступово стає медіація, яка інтегрується в сферу публічного управління та адаптується до сучасних викликів.

Дослідження формування, розвитку інститутів медіації у публічному управлінні та публічній службі – це ще не завершений процес. Він лише набирає обертів і потребує системного підходу, міжвідомчої координації, ресурсної підтримки та формування нових управлінських компетентностей, що поєднує правовий, організаційний та управлінський виміри рівня вивчення проблеми. Успішна інтеграція медіаційних практик у діяльність органів публічної влади сприяє розвитку культури партнерства між державою і громадянами, що є ознакою зрілості демократичного врядування сучасного публічного управління, командного менеджменту.

Процес запровадження інститутів медіації у публічне управління та публічну службу передбачає формування нових правил, структур і механізмів, які забезпечують цілісність, передбачуваність та узгодженість управлінської діяльності на всіх рівнях державної влади – правовому, управлінському, організаційному, соціально-психологічному, комунікативному та ін, є важелем для ефективного функціонування державних інституцій важливо, щоб органи влади мали чітке розуміння того, який саме інститут відповідальний за реагування на певні проблеми, яке коло повноважень він має та хто несе персональну відповідальність за їх розв'язання. Така чіткість дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшує ризики управлінської неузгодженості та підвищує результативність публічної політики. Перспективним є дослідження організаційно-правових засад регулювання конфліктів у публічному управлінні та публічній службі в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

Список використаних джерел

1. Ігнатенко Є. О., Ларіна Н. Б. Особливості застосування медіаційних процедур на публічній службі. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу* (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 95-98.
2. Бородін Є. Організаційно-правові підстави застосування медіації в системі державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 4 (2019). С. 28–34. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/491>.
3. Калмикова Л. (2024). Медіація: модний тренд чи нагальна потреба? Національна Асоціація адвокатів України. 01.10. 2024. <https://unba.org.ua/publications/8689-mediacya-modnij-trend-chi-nagal-napotreba.html>
4. Про медіацію: Закон України № 1875-IX, 2021 від 16.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

Віталій КАДАЛА,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки Донецького державного університету внутрішніх справ

Vitalii KADALA,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Disciplines and Economic Security at Donetsk State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-6868-9487>

КЛЮЧОВІ СЕГМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

KEY SEGMENTS OF STATE HUMANITARIAN POLICY IN THE CONTEXT OF THE MILITARY CONFLICT IN UKRAINE

This scientific study is devoted to key segments of state humanitarian policy in the context of the military conflict in Ukraine. Attention is drawn to the substance of humanitarian policy, which is based on legislative regulators. The substance of key segments of humanitarian policy is determined in terms of the expediency of adapting programs that reveal humanitarian values, increasing the responsibility of government structures in protecting the fundamental rights and freedoms of citizens and improving their media literacy, adapting diplomatic initiatives in the context of exchanging experience in the field of humanitarian policy and countering information aggression, and providing humanitarian support to persons who have suffered from manipulative information from the enemy side. The role and significance of humanitarian policy in the context of the armed conflict in Ukraine are outlined.

Keywords: humanitarian policy, humanitarian aid, military conflict.

Україна потерпає від затяжних бойових дій, а як наслідок, з'явилася нагальна потреба постійного законодавчого осучаснення гуманітарної політики. Очевидним є те, що прийшов час переосмислення рольового сегменту державних і громадських інституцій, котрі виступають впливовим чинником на процес розробки та реалізації цілей державної гуманітарної політики (далі – ГП). Враховуючи той факт, що ГП представляє собою цілісну систему державних рішень, спрямовану на забезпечення духовного, інтелектуального та культурного розвитку суспільства з метою захисту людської гідності, формування національної свідомості та консолідацію нації, постає питання забезпечення дієвості нормативно-законодавчих актів, які забезпечують прийняття реальних управлінських рішень в умовах воєнного конфлікту в Україні. Все окреслене свідчить про актуальність та сучасність обраного напрямку дослідження.

Важливо зазначити, що питання ГП в колі наукової спільноти не є новим, проте постійно обирається предметом дослідження в монографічних та дисертаційних дослідженнях. Окремі аспекти ГП знаходять своє місце в обговореннях на тематичних наукових дискусійних платформах. Серед науковців і аналітичних експертів, які досліджували питання ГП варто відзначити Тищенко Ю. А., Каплан Ю. Б., Михайлова О. Ю., Валецького О. Л. [1], О. П. Дзьобань, Є. М. Мануйлова, І. Г. Мухіну, Ю. Ю. Калиновського [2], М. Шмале [3] та інші. Науковці доволі змістовно розкривають існуючий проблематичний аспект ГП та пропонують напрямки її вдосконалення, проте ключові аспекти ГП розкриваються фрагментарно, в контексті сьогодення.

Ми вважаємо, вирішення проблем ГП, в умовах воєнного конфлікту в Україні, має включати розуміння ключових сегментів, які є визначальними при визначенні її ключової цілі.

До складу ключових сегментів ГП, в умовах затяжного воєнного конфлікту в Україні ми вважаємо доцільно обрати:

– по-перше, активізація роботи по адаптації програм ГП, з метою реалізації гуманітарних цінностей на базі принципів поваги до людини, толерантності та рівності, з одночасним впровадженням освітніх та культурних ініціатив здатних ініціювати гуманітарні ідеї, котрі сприяють підвищенню гуманітарної культури суспільства в надзвичайних умовах життєздатності;

– по-друге, підвищення відповідальності владних структур, у сфері дотримання правових норм та стандартів, як з позиції захисту основних прав та свобод громадян так і в питаннях підвищення їх медіаграмотності, що сприяє створенню бар'єру захищеності від сприймання негативних інформаційних потоків, які мають маніпуляційний сегмент;

– по-третє, адаптація та посилення роботи в сфері дипломатичних ініціатив з питань як обміну досвідом у сфері гуманітарної політики, так протидії інформаційній агресії котра породжена в умовах воєнного конфлікту в Україні;

– по-четверте, ініціювати надання гуманітарної допомоги та підтримки тим особам, котрі постраждали від маніпуляційної інформації ворожої сторони.

Не менш важливим є розуміння основної ролі та значення ГП в умовах збройного конфлікту в Україні. Маються на увазі такі напрями як формування національної свідомості, розвиток людини, соціальна безпека, культурна та освітня функція, а також гуманітарне реагування шляхом надання безоплатної допомоги членам суспільства, котрі постраждали від воєнного конфлікту.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження варто зробити висновок, що переосмислення ролі ГП в умовах воєнного конфлікту, розуміння її ключових напрямів призводить до створення умов для протидії інформаційній агресії, розвитку суспільства, гарантуючи соціальну безпеку, реалізацію духовних потреб та творчого потенціалу кожного громадянина в країні, котра охоплена воєнним конфліктом.

Список використаних джерел

1. Гуманітарна політика в Україні: виклики та перспективи (Біла книга): аналіт. доп. / Ю. А. Тищенко, Ю. Б. Каплан, О. Ю. Михайлова, О. Л. Валевський. та ін.; за заг. ред. Ю. Б. Каплан, Ю.А. Тищенко. Київ: НІСД, 2020. 136 с.

2. Соціально-гуманітарна сфера України в сучасних дискурсах: монографія/ О. П. Дзьобань, Є. М. Мануйлов, І. Г. Мухіна, Ю. Ю. Калиновський та ін.; за заг. ред. проф. О. Ю. Панфілова. Харків: ХІФ КНТЕУ, Видавець О. А. Мирошніченко, 2019. 284 с.

3. Матіас Шмале. Україна план гуманітарних потреб і реагування: Управлінням ООН з координації гуманітарних справ, 2025. 108 с. https://www.unhcr.org/ua/sites/ua/files/202501/Ukraine%20HNRP%202025%20Humanitarian%20Needs%20and%20Response%20Plan%20UA_0.pdf

УДК 35.07:364

Марта КАРПА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Андрій ПАЄНОК,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Marta KARPA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

<http://orcid.org/0000-0001-8141-4894>

Andriy PAYENOK,

postgraduate student at the Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Department of Public Administration and Management

<http://orcid.org/0009-0007-1560-8034>

ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

PUBLIC ADMINISTRATION PROBLEMS IN THE SPHERE OF SOCIAL PROTECTION OF WAR VETERANS

The growth in the number of war veterans and the need for their complex reintegration make it necessary to improve the institutional support of the state policy of social protection. The normative basis is made up of profile laws and by-laws defining the status of veterans, the procedure for granting it, the system of social guarantees and material support, as well as the peculiarities of policy implementation under martial law. At the same time, in the field of public administration, systemic problems persist: program fragmentation, duplication of powers, personnel deficit, limited funding, and weak coordination. Strategic tasks remain the formation of a comprehensive service model of support, digitalization of services and strengthening of the economic reintegration of veterans.

Keywords: public administration, social protection, war veterans.

З огляду на зростання потреби у всебічній підтримці ветеранів війни, демобілізованих осіб та членів їхніх сімей у процесі реінтеграції до цивільного життя й досягнення економічної самостійності, що є проявом суспільної вдячності за їхній визначальний внесок у забезпечення стійкості, обороноздатності та безпеки держави, постає об'єктивна необхідність належного інституційного оформлення та організаційного забезпечення такої підтримки.

Нормативно-правове забезпечення є базою для інституційного, організаційного, кадрового та ресурсного забезпечення соціального захисту ветеранів війни. Так, Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [1] є нормативно-правовим актом, що визначає правовий статус ветеранів війни, встановлює їх класифікацію (учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни), закріплює підстави набуття відповідного статусу та систему державних соціальних гарантій, включаючи пільги у сфері медичного забезпечення, житлово-комунальних послуг, транспорту, трудових правовідносин, а також щорічну разову грошову допомогу. Постанова КМУ № 413 [2] деталізує адміністративну процедуру надання та позбавлення статусу учасника бойових дій особам, які брали участь в антитерористичній операції, операції Об'єднаних сил та заходах із забезпечення національної безпеки і оборони, визначає перелік документів, компетенцію міжвідомчих комісій, строки розгляду матеріалів та підстави для прийняття відповідних рішень. Постанова КМУ № 1452 [3] встановлює спеціальний порядок надання статусу учасника бойових дій особам, залученим до конфіденційного співробітництва та виконання завдань руху опору на тимчасово окупованих територіях, передбачає особливі вимоги до підтвердження факту участі та гарантує дотримання режиму конфіденційності інформації. Постанова КМУ № 685 [4] регламентує порядок надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни, визначає критерії встановлення причинного зв'язку між пораненням, контузією, каліцтвом або захворюванням та участю в бойових діях, а також процедуру документального підтвердження такого зв'язку через висновки військово-лікарських комісій і медико-соціальних експертних комісій. Указ Президента України № 64/2022 запроваджує правовий режим воєнного стану, що обумовив розширення кола суб'єк-

тів, які можуть набути статусу учасника бойових дій, та актуалізував механізми реалізації державної політики у сфері соціального захисту ветеранів.

На сьогодні гостро виникла проблема прийняття Кодексу, який би зміг системно та комплексно забезпечити проблеми соціального, правового, медичного, психологічного та матеріального захисту ветеранів війни та членів їхніх сімей, створенні умов для їхньої успішної реінтеграції у цивільне життя, підтримки економічної самостійності, збереження здоров'я та психоемоційного благополуччя. Кодекс також має встановлювати єдині принципи, права та обов'язки держави, органів виконавчої влади, місцевого самоврядування і громадських інституцій у сфері ветеранської політики, формує стандарти надання соціальних послуг, пільг та гарантій, забезпечує координацію між різними інституціями та регулює інститут помічника ветерана і ветеранські простори для комплексної підтримки. Кабінет Міністрів України схвалив проєкт Кодексу України про захист державності, незалежності та статус захисників держави 26 листопада 2025 року, після чого документ був направлений на розгляд до Верховної Ради для подальшого ухвалення як єдиного системного нормативно-правового акту у сфері ветеранської політики.

У сфері публічного управління соціальним захистом ветеранів війни зберігається комплекс системних проблем інституційного, організаційного та функціонального характеру, що проявляються у діяльності Міністерства у справах ветеранів України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства соціальної політики України та Національної соціальної сервісної служби України. Зокрема, це фрагментарність державної політики, зумовлена впровадженням численних короткострокових пілотних проєктів без їх інтеграції у сталу інституційну модель, дублювання повноважень і розмитість зон відповідальності між суб'єктами управління, відсутність єдиного інформаційно-аналітичного простору та належного міжвідомчого обміну даними, нестабільність кадрового забезпечення і дефіцит кваліфікованих фахівців, залежність окремих програм від донорського фінансування, а також недостатня стратегічна узгодженість програмних документів. На регіональному рівні в діяльності територіальних підрозділів органів виконавчої влади спостерігаються нерівномірність розвитку інфраструктури ветеранських послуг у громадах, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень міжвідомчої координації при реалізації соціальних, медичних і реабілітаційних програм, формальний характер частини регіональних програм без належного механізму оцінювання їх ефективності та неповна нормативна деталізація діяльності інституту помічника ветерана; у сфері громадського управління попри функціонування консультативно-дорадчих органів при Міністерстві у справах ветеранів України та розвиток ветеранських просторів зберігаються обмежений вплив громадських інституцій на прийняття управлінських рішень, відсутність стабільної моделі фінансування центрів підтримки, недостатня інтеграція послуг з охорони психічного здоров'я до загальної системи медичного забезпечення, несформованість комплексної системи моніторингу та оцінювання якості соціальних і медичних послуг, а також недостатній розвиток механізмів публічно-приватного партнерства. Стратегічними викликами залишаються зростання кількості ветеранів та членів сімей загиблих, що підвищує навантаження на систему соціального захисту, потреба переходу до проактивної сервісно-орієнтованої моделі підтримки, необхідність створення єдиної цифрової екосистеми ветеранських послуг та посилення орієнтації програм на економічну реінтеграцію і довгострокову зайнятість ветеранів.

Список використаних джерел

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: *Закон України* від 22.10.1993 №3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>.
2. Про затвердження Порядку надання та позбавлення статусу учасника бойових дій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України і брали безпосередню участь в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення чи у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення: *Постанова Кабінету Міністрів України* від 20 серпня 2014 року № 413 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2014-%D0%BF#Text>.
3. Про затвердження Порядку погодження пропозицій щодо максимальних порогів обсягу капітальних інвестицій: *Постанова Кабінету Міністрів України* від 20.12.2024 №1452. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1452-2024-%D0%BF#Text>.
4. Деякі питання встановлення факту безпосередньої участі у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України: *Постанова Кабінету Міністрів України* від 07.07.2023 №685. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685-2023-%D0%BF#Text>.

УДК 351.077:004.9(477)

Ганна КОВАЛЬ,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

Ganna KOVAL,

Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration of the State University of Economics and Technology

<https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>

ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УКРАЇНІ

DIGITAL MECHANISMS OF PUBLIC PARTICIPATION IN UKRAINE

Local self-government functions as an integral component of public administration, and its effectiveness depends on the extent to which institutional bodies adhere to the principles of contemporary models of democracy and public governance. Prior to the outbreak of the full-scale Russian–Ukrainian war, the decentralization process in Ukraine gained significant momentum due to the strengthening of the country's European development vector, which involved adapting national legislation on local self-government to the European administrative and legal space.

A decisive factor in establishing effective interaction between local self-government bodies and citizens is the level of public participation in the development, adoption, and implementation of managerial decisions aimed at addressing problems and fostering the development of the territorial community.

Keywords: *public governance, mechanisms of public participation, digitalization, digital mechanisms of public participation, IT technologies, democracy.*

Демократизація публічного управління, і пов'язані з нею процеси, неминуче позначилися на становленні демократичної, правової і соціальної держави в Україні, особливо після Революції Гідності, а, починаючи з 2015 року процеси децентралізації влади, цифровізації публічного управління, реформування державної служби і чітке визначення повноважень органів місцевого самоврядування і територіальних громад, створили умови для розбудови України як європейської держави.

Так як місцеве самоврядування виступає складовою публічного управління, то його ефективність залежить від дотримання інституційними органами принципів сучасних моделей демократії і публічного управління. Процес децентралізації в Україні до початку повномасштабної російсько-української війни набув значних обертів через посилення європейського вектору розвитку країни, адаптуючи національне законодавство щодо місцевого самоврядування до Європейського адміністративно-правового простору. Це передбачає збільшення повноважень місцевої влади, передачу більшості державних справ на місцевий рівень управління, що власне і відповідає Європейській хартії місцевого самоврядування (1985 р.). Як вважають правники [2, с.115], форма народовладдя на місцевому рівні, що відповідає конституційному ладу в Україні і спрямована на реалізацію права громадян, вирішує актуальні питання місцевого значення через безпосередню політичну і громадську участь.

Незважаючи на війну, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, і її довготривалість, процеси демократизації в Україні не були згорнуті, а формат громадської участі значною мірою перейшов в онлайн-формат. Як зазначають Я. Стецик та Ю. Грицьку [6], воєнний стан вплинув на зміщення пріоритетів громадської участі в прийнятті управлінських рішень органів місцевого самоврядування від розвитку громад до ініціатив щодо подолання наслідків війни – вирішення безпекових питань, підтримки внутрішньо переміщених, волонтерської і гуманітарної допомоги, а провідним форматом громадської участі став саме цифровий, он-лайн формат.

Я. Стецик та Ю. Грицьку в статті «Механізми громадської участі в управлінні територіальними громадами: сучасні виклики та перспективи розвитку» [6] виділяють як традиційні, так і інноваційні механізми громадської участі, серед яких особливу увагу приділяють цифровим (електронним) формам взаємодії місцевого врядування із мешканцями громади, наводячи приклади застосування таких механізмів в он-лайн форматі як бюджет участі, громадські слухання та е-петиції в українських територіальних громадах (Вінниця, Львів та інші) [6, с.279]. Автори доводять їх ефективність як механізму участі для громадян, але вказують і на значний відсоток невиконання прийнятих пропозицій.

В. Ковальчук в своїй праці розглядає феномен учасницької (партисипативної) демократії та її роль в процесі здійснення врядування й легітимації публічної влади на місцевому рівні [1], аналізуючи ефективність різних форм (механізмів) громадської участі, які законодавчо закріплені і регламентовані статутами територіальних громад, відзначає ефективність саме електронних форм участі, серед яких провідне місце займають е-петиції як інструменти е-демократії.

М. Петришина, досліджуючи питання правового регулювання участі членів територіальних громад у процесі нормотворчості на рівні органів місцевого самоврядування, проводить порівняльний аналіз українського та європейського досвіду залучення громадян [4]. За результатами її дослідження, у країнах Європейського Союзу спостерігається високий рівень цифровізації громадської участі, тоді як в Україні електронна демократія перебуває на початковому етапі розвитку, характеризується фрагментарністю та відсутністю єдиної комплексної стратегії цифрового залучення громадян.

Т. Костецька дослідила інформаційно-комунікаційні чинники функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [3]. Авторка відзначає недосконалість національного законодавства щодо інформаційно-комунікаційних відносин на муніципальному рівні, в тому числі в цифровому форматі, недооцінення кіберзагроз, низький рівень медіаграмотності населення, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в регіонах тощо.

Отже, визначальним чинником налагодженої взаємодії органів місцевого самоврядування і громадян є рівень громадської участі у розробці, прийнятті і реалізації управлінських рішень щодо вирішення проблем і розвитку територіальної громади. Громадську участь Я. Стецик та Ю. Грицку визначають як «залучення мешканців територіальних громад до процесів формування, прийняття та реалізації рішень у системі місцевого самоврядування» [12, с.278]. Тому громадська участь – це система механізмів та інструментів залучення/забезпечення умов виразу інтересів громадян у розробці концепції вирішення проблем громади, прийнятті і контролі за реалізацією управлінських рішень.

Виходячи з визначення громадської участі як законодавчо та інституційно оформлений інститут, ряд авторів розуміють під механізмами громадської участі «сукупність інституційно оформлених, процедурно регламентованих і фактично реалізованих форм залучення жителів територіальної громади до процесів підготовки, ухвалення та моніторингу управлінських рішень, а також до планування й контролю за їх реалізацією» [6, с.278].

Механізми громадської участі трактуються як регламентовані форми громадської участі, які закріплено в Законі України «Про місцеве самоврядування» (1997 р.) [5]: місцеві референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання, е-петиції, органи самоорганізації населення, асоціації органів місцевого самоврядування. У 2024 році було ухвалено законопроект про внесення змін до Закону України № 7283 «Про місцеве самоврядування в Україні», який доповнює перелік форм участі громадськості, закріплюючи нові інститути, такі як: участь жителів у розподілі коштів місцевого бюджету, електронні петиції, громадська оцінка (експертиза) діяльності виконавчих органів ради та посадових осіб, публічні консультації, консультативно-дорадчі органи при органах місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб тощо.

Таким чином, цифрові механізми громадської участі представляють собою переважно інтерактивні форми взаємодії органів місцевого самоврядування і членів територіальної громади для винайдення спільних рішень управлінського характеру, включаючи бюджетну участь та е-петиції як цифрові платформи для громадських ініціатив і запитів.

Список використаних джерел

1. Ковальчук В. Громадянська участь в процесі здійснення врядування та легітимації публічної влади в Україні. *Український часопис конституційного права*. 2024. № 4. С. 32-43. DOI: <https://doi.org/10.30970/jcl.4.2024.3>.
2. Коверя Р. М. Діяльність органів місцевого самоврядування під час дії воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 115-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-11/23>.
3. Костецька Т. Інформаційно-комунікаційні чинники функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Право України*. 2024. №6. С. 77-93. DOI: <https://doi.org/10.33498/louu-2024-06-077>.

4. Петришина М. О. Особливості правового регулювання участі членів територіальної громади у нормотворчому процесі в органах місцевого самоврядування. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17707034>.
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97>
6. Стецик Я. В., Грицку Ю. П. Механізми громадської участі в управлінні територіальними громадами: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2025. №2 05. С. 277-283. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.277-283>.

Олена КОВРИГА,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України

Olena KOVRYHA,

candidate of sciences in public administration, associate professor; associate professor of the University of Educational Management of the National Academy of Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-6220-3477>

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЛОКАЛЬНОГО ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

DECENTRALIZATION AS A KEY TOOL FOR LOCAL PRESERVATION OF HUMAN POTENTIAL

It is shown that the traditional centralized bureaucratic management model has proven to be completely incapable of responding to new challenges. A new paradigm of governance, centered on people, is proposed, which includes deep sectoral decentralization, digital identification, and human capital support. Particular attention is paid to the evidence that it was communities, not central authorities, that became the main stabilizer of human potential during the war. New approaches to human potential development and practical mechanisms for its implementation are considered. New ways of public policy and governance are proposed that will place people and their potential at the center of all management decisions at the state and local levels and will allow us to stop the degradation and begin the restoration of human capital even in times of war.

Keywords: decentralization, human potential, local community, public policy, martial law, digital transformation, talented youth.

Децентралізація – єдина реформа, яка врятувала мільйони українців під час повномасштабного вторгнення в Україну. Саме громади, а не міністерства, стали головним буфером між війною та повним колапсом суспільства. Вони: розселили мільйони переселенців; зберегли більшість шкіл і садочків; платили лікарям, коли центральні програми зупинилися; створювали власні програми психологічної допомоги ветеранам і дітям; будували укриття та купували дрони для армії.

Держава, побудована на радянській централізованій моделі, не здатна швидко реагувати на сучасні виклики. Рішення, які мали б прийматися за години, затверджуються тижнями або місяцями. Гроші, які мали б йти на школи, лікарні та психологічну підтримку, часто розчиняються в бюрократичних коридорах. Єдиний орган, який реально врятував мільйони людей від повного колапсу, – це місцеві громади. Це означає, що майбутнє українського людського потенціалу вирішується не в Києві, а в громадах. Питання лише в тому, чи вдасться швидко передати громадам реальні повноваження, гроші та інструменти.

Централізована система побудована на принципі «все вирішує Київ». У мирний час це створювало корупцію та повільність. У війну це стало смертельно небезпечним. Громади чекають дозволів, дозволи затримуються, гроші не доходять, люди залишаються без допомоги. Там, де громади мали більше грошей і повноважень, падіння якості освіти та медицини було в рази меншим. Там, де центральна влада продовжувала все контролювати, падіння було катастрофічним [3].

Децентралізація в Україні, розпочата у 2014 році, є однією з небагатьох реформ, яку міжнародні партнери (Рада Європи, ЄС, Світовий банк, USAID) одностайно визнають успішною [3, 4, 5]. Згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (2014), децентралізація мала три виміри: адміністративний (створення ОТГ), фінансовий (зростання частки місцевих бюджетів), секторальний (передача повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту) [3].

Станом на 1 січня 2025 року в Україні функціонують 1469 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які охоплюють 98,7 % території країни [3]. Частка власних доходів місцевих бюджетів зросла з 0,7 % ВВП у 2014 році до 4,9 % ВВП у 2024 році [4].

Саме децентралізація здійснила визначальний вплив на збереження людського потенціалу українського суспільства в умовах війни, яка радикально змінила роль місцевих громад. Об'єднані територіальні громади стали першим і часто єдиним рівнем влади, який зберіг функціонування в умовах окупації, обстрілів та внутрішнього переміщення.

Особливо треба визначити секторальну децентралізацію у сфері освіти та охорони здоров'я:

1. Освіта: 2018–2025 рр.: повноваження засновника закладів середньої освіти передано 100 % ОТГ; 2023–2025 рр.: 412 громад самостійно фінансують програми для талановитих дітей (мережеві проекти, стипендії, літні школи); Львівська, Вінницька, Дніпропетровська ОТГ створили власні фонди підтримки обдарованої молоді з бюджетом 87–142 млн грн щорічно [1].

2. Охорона здоров'я: з 2020 року 100 % фінансування первинної ланки – з місцевих бюджетів; у 2023–2025 рр. 268 громад побудували або реконструювали амбулаторії за власні кошти та кошти міжнародних донорів; програми психологічної реабілітації ветеранів та ВПО фінансуються місцевими бюджетами у 312 громадах [3].

Необхідно зазначити нові виклики процесу децентралізації в умовах війни та повоєнного періоду: нерівність спроможності громад (коефіцієнт Джині за доходами ОТГ зріс з 0,34 у 2019 до 0,58 у 2024); відтік кадрів з місцевих адміністрацій (з 2022 року – мінус 28 % управлінських кадрів); руйнування інфраструктури (понад 410 адміністративних будівель зруйновано повністю); проблема окупованих та деокупованих територій (відсутність легітимних органів влади на момент звільнення) [6].

Пропозиції щодо другого етапу децентралізації (2026–2035): запровадження префектурного контролю за законністю (за французько-польською моделлю) [7]; передача громадам повноважень у сфері професійної освіти та перепідготовки дорослих; створення міжмуніципальних об'єднань для спільного управління лікарнями вторинної та третинної ланки; фінансова вирівнювальна формула «70/30» (70 % податків залишаються на місцях) [3]; законодавче закріплення статусу «громада відновлення» для деокупованих територій з пільговим фінансуванням на 10 років; цифрова платформа «Громада 2035» – єдине вікно для всіх послуг, грантів та програм розвитку людського потенціалу на місцевому рівні [2].

Висновки. Децентралізація стала головним стабілізатором людського потенціалу під час війни: саме громади, а не центральні органи, забезпечили безперервність освіти, первинної медичної допомоги, соціального захисту та гуманітарної підтримки. Подальший розвиток людського капіталу неможливий без другого етапу децентралізації, який має передбачати передачу реальних фінансових ресурсів та повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, культури та молодіжної політики на рівень громад.

Список використаних джерел

1. Звіт про виконання операційного плану роботи Міністерства молоді та спорту України на 2025 рік. https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Docs/Plany_robti_Ministerstva/2026/zvit-2025.pdf
2. Міністерство цифрової трансформації України. <https://2025.thedigital.gov.ua/>
3. Світовий банк. Ukraine Human Capital Review. Washington, 2025. URL :<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052424093538084/pdf/P180174-3ae33d6b-425d-4763-a127-6104d67eee4a.pdf>
4. Світовий банк. Ukraine Public Expenditure Review (листопад 2025). URL :<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/992931468319491281>
5. Світовий банк. Ukraine Recovery and Needs Assessment-4, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
6. Центр Разумкова. Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки. Червень 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2025/07/10/2025-monthly-June-RC.pdf>
7. Council of Europe. Monitoring Report on Decentralisation in Poland, 2025. <https://rm.coe.int/cg-2025-49-10prov-en-monitoring-of-the-application-of-european-charter/488028cb6c>

Олександр КОМПАНЕЦЬ,

заступник директора Вищої школи публічного управління

Oleksandr KOMPANETS,

Deputy Director of the High School of Public Governance

<https://orcid.org/0009-0006-1497-2179>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

FORMULATING STRATEGIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCE POLICY IN THE PUBLIC SERVICE

Public servants are a key intermediary between the state and society, with trust in them reflecting government legitimacy. Under martial law, demands for efficiency, integrity, and institutional stability increase. Despite extraordinary challenges, the public service demonstrates organizational resilience, implements European integration reforms, enforces EU legislation, and supports infrastructure restoration. The Ukraine Facility Program is central to these efforts. The Cabinet of Ministers of Ukraine approved a Roadmap for public administration reforms, prioritizing professional personnel selection, transparent motivational systems, digitalized management, and continuous competency development. Personnel policy aims to enhance efficiency, professionalism, transparency, reduce corruption, strengthen citizens' trust, and ensure sustainable state development.

Keywords: *personnel policy, strategy, principles, public service.*

Публічні службовці є сполучною ланкою між державою і суспільством. Ставлення громадян до них – маркер довіри до всієї влади. В умовах воєнного стану посилюється запит суспільства на ефективність, якість і доброчесність роботи публічних службовців, їхню спроможність забезпечувати стабільність функціонування публічних інституцій.

Від початку війни система публічної служби функціонує в умовах надзвичайних викликів, демонструючи високий рівень стійкості та організаційної міцності, що отримало визнання як в Україні, так і серед міжнародних партнерів. Саме публічні службовці реалізують проєвропейські реформи, беруть безпосередню участь у розробці євроінтеграційних законів, представляють Україну на переговорах в інституціях ЄС. Поряд із цим вони опікуються відбудовою інфраструктури, перебудовою економіки, забезпечують громадян і бізнес послугами.

Разом з тим, виникають нові виклики, пов'язані з мобілізацією, евакуацією, нестабільністю економіки та підвищеним рівнем стресу серед публічних службовців. З іншого боку, з'являються можливості для прояву солідарності, розвитку органів публічної влади та зміцнення корпоративної культури. Публічні службовці в умовах воєнного стану продемонстрували свою самовідданість, професіоналізм та стійкість.

Попри збройну агресію російської федерації, Україна є активним учасником євроінтеграційних процесів. У рамках співпраці України і ЄС важливим інструментом є Програма Ukraine Facility. План для Ukraine Facility передбачає реалізацію реформ, які закладають фундамент для інтеграції до ЄС. Розбудова професійної державної служби досягатиметься шляхом створення справедливої системи оплати праці; прозорою процедурою відбору; цифровізацією управління людськими ресурсами.

14 травня 2025 року Кабінет Міністрів України затвердив Дорожню карту у сфері державного управління. Реформа державного управління підкріплює здатність України виконувати зобов'язання, пов'язані з членством в ЄС, і безпосередньо підтримує ширші пріоритети реформ, включаючи імплементацію права Європейського Союзу (*acquis* ЄС), верховенство права, функціонування демократичних інституцій та раціональне економічне управління.

Одним із ключових напрямів реформ є розбудова спроможної, професійної та вмотивованої публічної служби шляхом створення надійної системи набору та відбору кадрів на основі професійних компетентностей, що забезпечує доброчесність; покращення утримання та мотивації персоналу через комплексну реформу оплати праці; розширення можливостей для навчання та розвитку; цифровізації практики управління персоналом.

Дороговказом розбудови публічної служби є Стратегія реформування державного управління до 2025 року, розроблена з метою побудови професійної, доброчесної та політично нейтральної публічної служби. Наразі на рівні Уряду триває робота над оновленням цієї Стратегії на період до 2030 року.

Формування високопрофесійного кадрового складу державної служби і служби в органах місцевого самоврядування є одним із найбільш пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики держави. Стратегія кадрової політики має ґрунтуватися на фундаментальних принципах стійкості, ефективності, професійності, конкурентоспроможності, доброчесності, прозорості, мотивації, відповідальності, безбартності, недискримінації та забезпеченні рівних прав та можливостей жінок та чоловіків.

До головних чинників розробки та реалізації стратегічних засад кадрової політики на публічній службі слід віднести:

- недостатнє законодавство щодо запровадження нових реформ кадрової політики, зокрема у частині відповідності до міжнародних стандартів;
- недостатній розвиток та функціонування системи кадрового забезпечення, у тому числі відповідно до вимог цифрового суспільства;
- відсутність єдиного сучасного бачення щодо покращення іміджу публічної служби та публічного службовця;
- низький рівень престижу і привабливості публічної служби;
- недостатній комплекс заходів, спрямованих на підвищення інституційної стійкості;
- недостатньо збалансована система професійної орієнтації та професійного розвитку публічного службовця.

Метою реалізації кадрової політики на публічній службі є забезпечення ефективного функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування шляхом формування професійного, мотивованого, етичного корпусу публічних службовців, що відповідає вимогам сучасності та європейським стандартам і принципам належного врядування.

Очікуваними результатами такої системної роботи має стати:

- високий рівень професіоналізму: публічні службовці володіють необхідними знаннями, уміннями та навичками для виконання своїх обов'язків;
- мотивація та задоволеність роботою: публічні службовці відчують себе соціально захищеними та мотивованими до роботи в державних органах;
- професійне зростання: створено умови для безперервного професійного зростання та розвитку;
- етична поведінка: публічні службовці дотримуються високих етичних стандартів;
- підвищення ефективності роботи: оптимізація процесів, скорочення бюрократії, підвищення продуктивності роботи;
- покращення якості надання публічних послуг: швидке, зручне та прозоре обслуговування громадян;
- зменшення корупції: удосконалення механізмів прозорості та підзвітності;
- стійкість до змін: здатність адаптуватися до нових умов та викликів;
- посилення довіри громадян до органів державної влади;
- покращення якості життя: забезпечення ефективного вирішення суспільних проблем;
- справедливе суспільство: дотримання принципів рівності та справедливості у наданні публічних послуг;
- показники ефективності: зростання задоволеності громадян якістю роботи державних органів;
- зменшення кількості випадків корупції.

Ефективна кадрова політика у сфері публічної служби є основою стабільного та результативного функціонування держави: вона підвищує рівень довіри громадян до органів влади, забезпечує якісне надання публічних послуг і сприяє всебічному розвитку країни.

Олег КОСТЮЧЕНКО,

головний спеціаліст з питань реалізації державної соціальної політики Управління соціального захисту населення Ніжинської районної державної адміністрації Чернігівської області, магістр публічного управління та адміністрування, державний експерт

Oleh KOSTIUCHENKO,

Chief specialist for the implementation of state social policy of the Department of social protection of the population of the Nizhyn district state administration of Chernihiv region master of public management and administration, state expert

ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

HUMANITARIAN POLICY OF UKRAINE AS A FACTOR OF NATIONAL RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW

This article analyzes the role of humanitarian policy in strengthening national resilience during martial law in Ukraine. The study examines how social protection measures, targeted support for internally displaced persons, veterans, families of fallen soldiers, and other vulnerable groups contribute to maintaining social cohesion, stability, and public trust in state institutions. It highlights the transformation of humanitarian governance mechanisms in response to large-scale destruction, economic disruption, and ongoing security threats. Special attention is paid to coordination between state institutions, local authorities, civil society organizations, and international partners in delivering assistance efficiently and transparently. The paper argues that humanitarian policy is not only a response to crisis consequences but also a strategic instrument for preserving democratic values, protecting human rights, and ensuring sustainable recovery and long-term national resilience.

Keywords: humanitarian policy, national resilience, martial law, social protection, recovery.

Воєнний стан в Україні, запроваджений у зв'язку з повномасштабною агресією російської федерації, спричинив суттєву трансформацію гуманітарної політики держави. В умовах системних безпекових загроз, руйнування інфраструктури та масштабного внутрішнього переміщення населення гуманітарна політика набуває значення не лише соціального, а й стратегічного чинника національної стійкості.

Національна стійкість визначається як здатність держави та суспільства ефективно реагувати на кризові явища, адаптуватися до нових умов та відновлюватися після потрясінь. У цьому контексті гуманітарна політика виступає механізмом забезпечення соціальної згуртованості, підтримки вразливих категорій населення та збереження людського капіталу.

Одним із ключових напрямів гуманітарної політики в умовах воєнного стану є підтримка внутрішньо переміщених осіб. Забезпечення житлом, доступом до соціальних послуг, освіти та медичної допомоги стало важливим інструментом стабілізації ситуації в громадах. Паралельно здійснюється підтримка сімей загиблих військовослужбовців, ветеранів, осіб з інвалідністю та дітей, які постраждали внаслідок бойових дій.

Особливого значення набуває координація діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та громадянського суспільства. Волонтерські ініціативи, міжнародна гуманітарна допомога та партнерство з європейськими інституціями посилюють спроможність держави оперативно реагувати на виклики. Таким чином, гуманітарна політика стала прикладом інтегрованого підходу до управління кризою.

У контексті європейської інтеграції Україна поступово адаптує свою гуманітарну політику до стандартів Європейського Союзу, зокрема щодо дотримання прав людини, прозорості розподілу ресурсів та адресності соціальної підтримки. Впровадження цифрових інструментів (електронні реєстри, автоматизація виплат, онлайн-сервіси) сприяє підвищенню ефективності управління та мінімізації корупційних ризиків.

Гуманітарна політика в умовах воєнного стану також виконує важливу психологічну функцію, адже підтримує довіру до держави та формує відчуття захищеності громадян. Соціальна підтримка

та справедливості розподілу допомоги зміцнюють легітимність влади й підвищують рівень суспільної консолідації.

Отже, гуманітарна політика України в умовах воєнного стану є не лише реакцією на кризу, а й системним чинником національної стійкості. Її подальший розвиток має ґрунтуватися на принципах прозорості, інклюзивності, партнерства та відповідності європейським стандартам. Саме через ефективну гуманітарну політику забезпечується збереження людського потенціалу та формуються передумови для повоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>. (дата звернення: 16.02.2026)
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 16.02.2026)
3. Міністерство соціальної політики України. Соціальна політика та зайнятість: Україна презентує прогрес у гармонізації законодавства з правом ЄС. 25.03.2025. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2026)
4. Council of Europe. Enhanced Social Protection in Ukraine. 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/enhanced-social-protection-in-ukraine> (дата звернення: 16.02.2026)
5. Національна стратегія у сфері прав людини : Указ Президента України від 24.03.2021 № 119/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021> (дата звернення: 16.02.2026)

Віталій КОЦАН,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Vitaliy KOTSAN,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public management and administration» of the Department of Public Administration, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

Науковий керівник: **Михайло ЯНИШІВСЬКИЙ**, доктор філософії, асистент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК ПРАВОВОЇ ОСВІТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF LEGAL EDUCATION IN THE ACTIVITIES OF CENTRAL BODIES OF THE EXECUTIVE AUTHORITY OF UKRAINE

The article reveals the significance and main directions of development of legal education in the activities of central executive bodies of Ukraine. It is substantiated that increasing the level of legal culture of civil servants is a key prerequisite for ensuring legality, efficiency of administrative decisions and adherence to the principle of the rule of law. Attention is focused on the need to integrate European approaches to training of managerial personnel and formation of legal responsibility in the process of implementing state policy. It is proved that modernization of legal education will contribute to improving the quality of public administration and strengthening the institutional capacity of the state.

Keywords: legal education, central executive authorities, European integration.

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується посиленням вимог до законності, прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Центральні органи виконавчої влади відіграють ключову роль у формуванні та реалізації державної політики, тому рівень правової підготовки їх посадових осіб безпосередньо впливає на якість нормотворчої та правозастосовної діяльності. У контексті європейської інтеграції та адміністративної реформи актуалізується потреба системного розвитку правової освіти як складової професійної компетентності державних службовців.

Правова освіта у діяльності центральних органів виконавчої влади є не лише процесом набуття знань, а й механізмом формування правової культури, професійної етики та відповідальності. Вона забезпечує дотримання принципу верховенства права, належну якість підготовки нормативно-правових актів, мінімізацію правових ризиків у процесі прийняття управлінських рішень та запобігання корупційним проявам. Особливого значення набуває інтеграція правових знань у процес стратегічного планування та розробки державної політики [1].

Систематичне підвищення кваліфікації посадових осіб повинно охоплювати вивчення сучасного адміністративного та європейського права, опанування процедур нормопроєктування, аналіз практики застосування законодавства та розвиток навичок правового аналізу. Важливу роль у цьому процесі відіграє Національне агентство України з питань державної служби, яке координує систему професійного навчання державних службовців.

Центральні органи виконавчої влади повинні забезпечувати ефективний юридичний супровід своєї діяльності. Це передбачає створення внутрішніх юридичних підрозділів, впровадження механізмів правової експертизи проєктів нормативно-правових актів та моніторинг відповідності національного законодавства європейським стандартам. Системний правовий аудит сприяє підвищенню якості державного управління.

Сучасні умови вимагають використання електронних платформ для дистанційного навчання, доступу до нормативних баз даних та аналітичних матеріалів. Розвиток цифрових інструментів дозволяє забезпечити безперервність навчання, уніфікувати стандарти підготовки та розширити доступ до правової інформації. Правова освіта повинна сприяти утвердженню принципів професійної ети-

ки, неупередженості та підзвітності. Формування антикорупційної культури є важливим елементом інституційної спроможності органів виконавчої влади [2].

У процесі адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу центральні органи виконавчої влади мають опановувати механізми імплементації європейських норм, аналізу регуляторного впливу та оцінки відповідності правових актів міжнародним зобов'язанням України. Це зумовлює необхідність поглиблення знань у сфері права ЄС та практики його застосування.

Важливою складовою розвитку правової освіти є формування міжвідомчої взаємодії у сфері підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Узгоджені навчальні програми, спільні тренінги та обмін практиками між центральними органами виконавчої влади сприяють виробленню єдиних підходів до тлумачення та застосування законодавства. Це особливо актуально в умовах динамічних змін нормативної бази, коли необхідно забезпечити однакове розуміння правових норм у різних сферах державної політики.

Окремої уваги потребує впровадження системи оцінювання рівня правової компетентності посадових осіб. Регулярний моніторинг знань і практичних навичок, проведення тестувань та атестацій дозволяють виявляти прогалини у підготовці та коригувати зміст навчальних програм. Такий підхід забезпечує безперервність професійного розвитку та підвищує відповідальність службовців за результати своєї діяльності.

Перспективним напрямом є також поєднання правової освіти з розвитком управлінських і аналітичних компетентностей. Сучасний державний службовець повинен не лише знати норми права, а й уміти застосовувати їх у процесі стратегічного планування, аналізу ризиків та прийняття рішень. Інтеграція правових знань із навичками публічного адміністрування сприятиме формуванню професійного корпусу управлінців, здатних забезпечувати ефективну реалізацію державної політики в умовах реформування та інституційних змін.

Отже, розвиток правової освіти в діяльності центральних органів виконавчої влади України є стратегічною передумовою підвищення якості публічного управління. Системне професійне навчання, удосконалення правового супроводу, цифровізація освітніх процесів і формування культури доброчесності сприятимуть зміцненню законності, прозорості та ефективності державної політики. У контексті євроінтеграції правова освіта набуває особливого значення як інструмент гармонізації національного управління з європейськими стандартами.

Список використаних джерел

1. Поступна О. В. Механізм правового регулювання процесу публічного управління освітою. *Наукові перспективи*. №1(7). 2021. С. 239-250 [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)-239-250](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-239-250)
2. Хожило І. І., Полякова О. С. Сучасний стан функціонування системи правової освіти в Україні: публічно-управлінський аспект. *Наукові перспективи*. № 2(8). 2021. С. 280-292 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-2\(8\)-280-292](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-2(8)-280-292)

Юрій ЛАЗОРЕНКО,

аспірант кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yurii LAZORENKO,

postgraduate student of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0008-6180-9504>

Науковий керівник: **Анатолій БЕРЛАЧ**, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПРОЦЕСУАЛЬНОГО СТАТУСУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ СПОРАХ ЩОДО ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

DIFFERENTIATION OF THE PROCEDURAL STATUS OF PUBLIC AUTHORITIES IN PUBLIC-LAW DISPUTES CONCERNING CIVIL SERVICE

The article analyzes the differentiation of the procedural status of public authorities in disputes concerning civil service. The Law of Ukraine «On Civil Service» established a complex system of subjects, yet their status as subjects of authority powers varies significantly. Based on the analysis of the Code of Administrative Judiciary and Supreme Court practice, the study highlights the difficulty in determining the proper defendant, particularly regarding competition commissions. The author argues that current legal uncertainty requires legislative amendments to clarify the status of collegial bodies, establish specific rules for the burden of proof, and introduce criteria for judicial control over discretionary powers.

Keywords: *civil service, public-law dispute, procedural status, subject of authority powers, proper defendant.*

Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [1] встановив складну систему суб'єктів, до компетенції яких належать питання проходження державної служби, а саме: Національне агентство України з питань державної служби, Комісія з питань вищого корпусу державної служби, керівники державної служби, суб'єкти призначення, конкурсні та дисциплінарні комісії. Зазначимо, що процесуальний статус кожного з цих органів у публічно-правових спорах не є тотожним, що зумовлює необхідність його детального дослідження.

Варто наголосити, що процесуальний статус органів державної влади у службово-публічних спорах визначається через категорію суб'єкта владних повноважень, легальне визначення якої міститься у пункті сьомому частини першої статті 4 Кодексу адміністративного судочинства України [2]. Доречно підкреслити, що судовою практика Верховного Суду засвідчує: не всі органи та посадові особи, які беруть участь у процедурах проходження державної служби, визнаються суб'єктами владних повноважень, що породжує проблему визначення належного відповідача.

Процесуальний статус Національного агентства України з питань державної служби. Національне агентство відповідно до Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500 [3], здійснює організаційне забезпечення Комісії з питань вищого корпусу державної служби, організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів, здійснює контроль за реалізацією громадянами права на державну службу та проводить службові розслідування.

Процесуальний статус Комісії з питань вищого корпусу державної служби. Комісія згідно зі статтями 14, 15 Закону [1] є постійно діючим колегіальним органом, який проводить конкурси на зайняття посад категорії «А» та здійснює дисциплінарні провадження. Положення про Комісію затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 243 [4]. Процесуальний статус Комісії характеризується диференціацією залежно від виду справи. У конкурсних справах Комісія є суб'єктом владних повноважень, оскільки самостійно визначає переможця конкурсу та

другого кандидата, подає суб'єкту призначення мотивований висновок. Верховний Суд у постанові від 17 квітня 2019 року у справі № 826/2692/17 [7] підтвердив статус Комісії як суб'єкта владних повноважень у справі про оскарження результатів конкурсу на посаду Голови Антимонопольного комітету України. Водночас у дисциплінарних справах Комісія не є суб'єктом владних повноважень, оскільки її пропозиції мають рекомендаційний характер для суб'єкта призначення.

Процесуальний статус керівників державної служби та суб'єктів призначення. Стаття 17 Закону [1] визначає керівників державної служби в державних органах, які організовують роботу з добору персоналу, проведення конкурсу на зайняття посад категорій «Б» і «В», приймають рішення про призначення на такі посади. Водночас поняття суб'єкта призначення не є тотожним поняттю керівника державної служби. Відповідно до статті 31 Закону [1] на посаду категорії «А» особа призначається суб'єктом призначення, визначеним Конституцією та законами України. На посади категорії «Б», які здійснюють повноваження керівників державної служби, особа призначається суб'єктом призначення, визначеним законом. На інші посади категорій «Б» і «В» особа призначається керівником державної служби, якщо інше не передбачено законом. Принагідно зауважимо, що керівники державної служби та суб'єкти призначення безумовно є суб'єктами владних повноважень у справах щодо оскарження їхніх рішень про призначення на посади, звільнення з посад, застосування дисциплінарних стягнень, відмову у призначенні переможця конкурсу. Верховний Суд у постанові від 14 липня 2022 року у справі № 640/23171/21 [8] зазначив, що призначення на посаду керівника центрального органу виконавчої влади може потребувати участі множинних суб'єктів: конкурсної комісії, суб'єкта призначення, а також погоджувальних органів. Така множинність суб'єктів ускладнює визначення належного відповідача у справі про оскарження відмови у призначенні на посаду.

Процесуальний статус конкурсних комісій. Конкурсні комісії утворюються для проведення конкурсу на зайняття посад категорій «Б» і «В» відповідно до статті 27 Закону [1] та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 [5]. До складу конкурсної комісії входять представники служби управління персоналу, юридичної служби, окремих структурних підрозділів державного органу. Питання про процесуальний статус конкурсних комісій у справах щодо оскарження результатів конкурсу є дискусійним. Велика Палата Верховного Суду у постанові від 3 квітня 2025 року у справі № 990/205/24 [6] дійшла висновку, що конкурсна комісія не є суб'єктом владних повноважень, оскільки не наділена повноваженнями приймати остаточне рішення про призначення на посаду, а лише формує пропозиції для суб'єкта призначення. У разі оскарження рішення про відмову у призначенні на посаду належним відповідачем має визнаватися суб'єкт призначення, який прийняв остаточне рішення. Водночас у разі оскарження порушень процедури проведення конкурсу конкурсна комісія може залучатися як співвідповідач поряд із суб'єктом призначення. Такий підхід до визначення процесуального статусу конкурсних комісій відрізняється від підходу до визначення процесуального статусу Комісії з питань вищого корпусу державної служби, що створює правову невизначеність.

Процесуальний статус дисциплінарних комісій. Для здійснення дисциплінарного провадження з метою визначення ступеня вини, характеру і тяжкості вчиненого дисциплінарного проступку відповідно до статті 69 Закону [1] утворюються дисциплінарні комісії. Дисциплінарною комісією стосовно державних службовців категорії «А» є Комісія з питань вищого корпусу державної служби, а стосовно державних службовців категорій «Б» і «В» дисциплінарна комісія утворюється керівником державної служби у кожному державному органі. Дисциплінарна комісія діє у складі не менше трьох членів та розглядає дисциплінарну справу державного службовця. Результатом розгляду є подання, яке має рекомендаційний характер для суб'єкта призначення. Суб'єкт призначення протягом десяти календарних днів зобов'язаний прийняти рішення на підставі подання дисциплінарної комісії або надати вмотивовану відмову. Доречно підкреслити, що дисциплінарні комісії не є суб'єктами владних повноважень, оскільки їхні подання мають рекомендаційний характер, а остаточне рішення про застосування дисциплінарного стягнення приймає суб'єкт призначення. У разі оскарження рішення про застосування дисциплінарного стягнення належним відповідачем має визнаватися суб'єкт призначення, який прийняв оскаржуване рішення, а не дисциплінарна комісія.

Подвійна роль органів державної влади у службових спорах. Варто наголосити, що органи державної влади та їх посадові особи у публічно-правових спорах щодо проходження державної служби виступають у подвійній ролі. З одного боку, вони є роботодавцями щодо державних службовців,

які перебувають у службових відносинах з відповідним державним органом, і у цій якості здійснюють повноваження щодо прийняття на державну службу, організації її проходження, створення умов для виконання посадових обов'язків, оплати праці, застосування заохочень, вирішення питань про звільнення з державної служби. З іншого боку, вони є суб'єктами владних повноважень, рішення, дії або бездіяльність яких можуть бути оскаржені до адміністративного суду в порядку, встановленому Кодексом адміністративного судочинства України [2]. Така подвійна роль зумовлює особливості правового регулювання службових відносин, які поєднують елементи трудових відносин та публічно-правових відносин, що впливає на визначення юрисдикції судів, процесуальний статус сторін у справі, розподіл тягару доказування та інші.

Особливості розподілу тягару доказування. У справах про протиправність рішень, дій чи бездіяльності суб'єкта владних повноважень статтею 77 Кодексу адміністративного судочинства України [2] встановлено спеціальні правила розподілу тягаря доказування. Суб'єкт владних повноважень зобов'язаний довести правомірність оскаржуваного рішення, зокрема наявність правових підстав, дотримання встановленої процедури, відповідність меті законодавства. Позивач зобов'язаний довести обставини, за яких відбулося порушення його прав, свобод чи інтересів. Водночас Верховний Суд у постанові від 22 жовтня 2021 року у справі № 520/987/2020 [9] додатково зазначив, що позивач має довести істотність порушення процедури та можливість впливу такого порушення на результат. Критерієм розмежування істотних та неістотних порушень є обставина, чи могло бути іншим рішення за умови дотримання процедури. Законодавство не містить чітких критеріїв визначення істотності порушення, що створює правову невизначеність. Верховний Суд у постанові від 17 квітня 2019 року у справі № 826/2692/17 [7] визнав істотним порушенням незалучення експертів у сфері захисту конкуренції до складу конкурсної комісії при призначенні на посаду Голови Антимонопольного комітету України, що свідчить про презумпцію істотності певних видів порушень незалежно від доведення їх конкретного впливу на результат.

Пропозиції щодо вдосконалення правового регулювання. Для усунення виявлених прогалин доцільно здійснити чотири законодавчі заходи.

По-перше, необхідно доповнити Кодекс адміністративного судочинства України [2] новою статтею про критерії визначення процесуального статусу колегіальних органів. Частина перша має встановлювати, що колегіальний орган є суб'єктом владних повноважень, коли він самостійно визначає остаточний результат. Частина друга має передбачати, що якщо орган лише готує пропозиції, належним відповідачем є суб'єкт, який прийняв остаточне рішення. Частина третя має встановлювати право позивача залучити кількох співвідповідачів у разі множинності суб'єктів через механізм погодження або обов'язкових висновків.

По-друге, доцільно доповнити статтю 77 Кодексу адміністративного судочинства України [2] новою частиною про розподіл тягару доказування у справах щодо оскарження результатів конкурсу. Відповідач доводить дотримання процедури конкурсу, позивач – істотність порушення та його вплив на результат. Доцільно встановити презумпцію істотності для порушень щодо недопуску або допуску кандидатів без підстав, а також порушення анонімності оцінювання.

По-третє, варто внести зміни до Порядку проведення конкурсу, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 [5], шляхом встановлення детальних критеріїв оцінювання на співбесіді та обов'язку членів комісії надавати письмове обґрунтування балів з наведенням фактичних обставин.

По-четверте, доцільно доповнити Кодекс адміністративного судочинства України [2] критеріями судового контролю за дискреційними повноваженнями: пропорційність, розумність, обґрунтованість, неупередженість, послідовність, відповідність принципам державної служби, встановленим статтею 4 Закону України «Про державну службу» [1].

Реалізація запропонованих заходів дозволить усунути прогалини правового регулювання процесуального статусу органів державної влади у службових спорах, забезпечити правову визначеність щодо належного відповідача, встановити стандарти судового контролю за дискреційними повноваженнями та підвищити ефективність судового захисту прав державних службовців відповідно до європейських стандартів публічного адміністрування.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.01.2026).
2. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року № 2747-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 35–36, № 37. Ст. 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500. Офіційний вісник України. 2014. № 79. Ст. 2228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п> (дата звернення: 15.01.2026).
4. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 243. Офіційний вісник України. 2016. № 29. Ст. 1148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-п> (дата звернення: 15.01.2026).
5. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. Офіційний вісник України. 2016. № 28. Ст. 1116. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п> (дата звернення: 15.01.2026).
6. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 3 квітня 2025 року у справі № 990/205/24 / Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/127077657> (дата звернення: 17.01.2026).
7. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 17 квітня 2019 року у справі № 826/2692/17 / Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/81215497> (дата звернення: 17.01.2026).
8. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 14 липня 2022 року у справі № 640/23171/21 / Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/105247826> (дата звернення: 17.01.2026).
9. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 22 жовтня 2021 року у справі № 520/987/2020 / Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/100529428> (дата звернення: 17.01.2026).

УДК 351.85:355.01(477)

Микола ЛЕСЬКІВ,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління» кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

Mykola LESKIV,

candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public Administration» of the Department of Public Governance of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0003-8067-3810>

Науковий керівник: **Тетяна ПАНФІЛОВА**, доктор історичних наук, професор кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

ЗАХИСТ КУЛЬТУРНОГО ПРОСТОРУ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВОТВОРЧОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

PROTECTION OF CULTURAL SPACE AS A PRIORITY OF STATE-BUILDING POLICY IN WARTIME CONDITIONS

The thesis examines the strategic role of cultural space protection within the framework of Ukraine's state-building policy under martial law. The author argues that culture is a fundamental component of national security, as the aggressor targets national identity to undermine the foundations of statehood. The paper analyzes the mechanisms of public administration aimed at preserving cultural heritage, evacuating museum funds, and digitalization of archives. Special attention is paid to the role of the «cultural front» in counteracting disinformation and strengthening social cohesion. It is proven that cultural resilience forms the basis for the post-war recovery and the long-term sustainability of the Ukrainian state.

Keywords: cultural space, state-building policy, national security, wartime, cultural heritage, national identity.

В умовах повномасштабної збройної агресії захист культурного простору трансформується з вузькогалузевого завдання у стратегічний пріоритет державотворчої політики та невід'ємну складову національної безпеки. Сучасна війна має чітко виражений екзистенційний характер, де об'єктом атаки є не лише територіальна цілісність, а й національна ідентичність, історична пам'ять та мовно-культурний код народу. Системне нищення культурної інфраструктури, викрадення артефактів та спроби асиміляції на окупованих територіях свідчать про наміри агресора ліквідувати підґрунтя української державності, що потребує від органів публічного управління адекватних та оперативних механізмів реагування [1, с. 24].

Захист культурного простору в умовах воєнного стану реалізується через поєднання фізичного збереження об'єктів спадщини та концептуального зміцнення ідеологічних засад суспільства. Державна політика у цій сфері переорієнтувалася на кризове управління, що включає евакуацію музейних колекцій, створення цифрових копій архівних фондів та моніторинг руйнувань для подальшої юридичної фіксації воєнних злочинів у міжнародних судах. Цифровізація культурного надбання у цьому контексті стає гарантом його збереження для майбутніх поколінь та інструментом актуалізації української культури у глобальному інформаційному просторі [2, с. 115].

Важливим аспектом державотворення є формування внутрішньої резильєнтності суспільства через підтримку живого культурного процесу. Культура під час війни виконує мобілізаційну функцію, виступаючи платформою для консолідації громадян навколо державницької ідеї. Публічне управління має стимулювати розвиток так званого «культурного фронту», який забезпечує протидію дезінформації та ворожим наративам, утверджуючи суб'єктність України у світі. Це вимагає інтеграції культурної політики у загальну стратегію оборони держави, де заклади культури (бібліотеки, хаби, театри) стають осередками соціальної адаптації та психологічної підтримки населення [4, с. 560].

Міжнародний вимір захисту культурного простору передбачає активну взаємодію з інституціями на кшталт ЮНЕСКО та реалізацію положень Гаазької конвенції. Спроможність держави захистити свою культуру в умовах війни є індикатором її інституційної міцності та цивілізаційного вибору. Таким чином, стратегічне планування державотворчих процесів повинно базуватися на розумінні культури як фундаменту, на якому будується повоєнне відновлення. Тільки за умови збереження культурної цілісності можливе успішне відродження економіки та політичної системи, оскільки саме культура визначає сенс і напрям розвитку нації у довгостроковій перспективі [6, с. 88].

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексеєнко. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.
3. Гаазька конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту від 14.05.1954. URL: <https://unesco.org.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Горбулін В. П. Як перемогти Росію у війні майбутнього. Київ: Брайт Букс, 2020. 256 с.
5. Гриценко О. А. Культурна політика: концепції та досвід: навч. посіб. К. : Ін-т культурології НАМ України, 2020. 184 с.
6. Куц Ю. О., Мамонова В. В. Публічне врядування в умовах цифрової трансформації: виклики та перспективи: монографія. Харків: Магістр, 2020. 156 с.
7. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 № 1805-III (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14> (дата звернення: 12.02.2026).
8. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в системі публічного управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2018. 320 с.

Юлія ЛИХАЧ,

кандидат наук з державного управління, директор Вищої школи публічного управління

Yuliia LYKHACH,

PhD in Public Administration, Director of the High School of Public Governance

<https://orcid.org/0000-0003-0945-0692>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ

ORGANIZATIONAL AND LEGAL BASIS FOR THE FUNCTIONING OF CIVIL-MILITARY COOPERATION IN UKRAINE

Civil-military cooperation is an important element of interaction between the armed forces, authorities and the population in modern states and is defined as a function of the armies of NATO member states. After World War II, the development of hybrid conflicts led to an increase in the role of working with the civilian environment. In the 1990s, during interethnic conflicts in Europe, there was a need for special structures for interaction with the population. For the Armed Forces of Ukraine, this function became especially relevant with the beginning of Russian aggression. According to the order of the General Staff, civil-military cooperation involves systematic interaction with communities to protect the population, coordinate actions and build trust. Despite the significant role in strengthening national security, units face problems of legislative regulation and coordination.

Keywords: *civil-military cooperation, coordination, authority, sustainability.*

У сучасних країнах цивільно-військове співробітництво є ефективним елементом відносин між збройними силами, органами публічної влади та цивільним населенням. Саме тому цивільно-військове співробітництво є функцією збройних сил країн-членів НАТО. Така взаємодія виконується як органами військового управління – на стратегічному та оперативному рівнях, так і військовими частинами та підрозділами – на тактичному рівні.

Після завершення Другої світової війни розпочався новий етап еволюції воєнно-політичних конфліктів, для якого характерним стало поєднання традиційних і нетрадиційних методів ведення боротьби, що отримало визначення «гібридна війна». Головним її завданням є не стільки фізичне знищення противника, скільки нав'язування агресором власної ідеології та моделей суспільно-політичного розвитку населенню держави, з якою здійснюється збройне протистояння. За таких умов цивільне населення стає об'єктом не лише фізичного й психологічного впливу наслідків збройної агресії, а й цілеспрямованого інформаційно-психологічного впливу.

Саме тому у 90-х роках ХХ ст., у зв'язку із численними міжетнічними конфліктами на територіях країн Південної та Східної Європи, для врегулювання яких залучалися міжнародні миротворчі контингенти, в органах військового управління збройних сил країн НАТО виникла потреба у створенні структур, які б працювали із цивільним населенням. Така взаємодія потребувала всебічного вивчення місцевого населення та впливу громадянського суспільства на дії військових багатонаціональних груп і саме цивільно-військове співробітництво забезпечувало ефективне проведення таких заходів [1].

Для Збройних Сил України цивільно-військове співробітництво є відносно новою функцією. Від початку агресії російської федерації та тимчасової окупації частини території України держава-агресор цілеспрямовано використовує як збройні формування, так і комплекс військових і невійськових засобів для досягнення своїх цілей.

За цих умов рівень воєнних загроз національній безпеці України став критичним, що зумовило потребу в підвищенні ефективності застосування військ Збройних Сил України та вдосконаленні форм і способів ведення бойових дій, зокрема з використанням невійськових методів.

Відповідно наказу Генерального штабу Збройних Сил України «Про затвердження Тимчасової настанови з цивільно-військового співробітництва у ході підготовки та застосування Збройних Сил України» від 02.04.19 № 131 цивільно-військове співробітництво – це систематична, планомірна діяльність Збройних Сил України по взаємодії з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями та громадянами у районах дислокації

військових частин та підрозділів Збройних Сил України з метою формування позитивної громадської думки про діяльність Збройних Сил України і забезпечення сприятливих умов для виконання покладених на них завдань та функцій [2].

Цивільно-військове співробітництво сприяє захисту цивільного населення через взаємодію з громадами, оцінку гуманітарної ситуації, підвищення ефективності операцій і координацію дій військових та органів влади. Військові групи цивільно-військового співробітництва забезпечують захист цивільного населення, запобігають залученню дітей до збройного конфлікту та гендерно зумовленому насильству, сприяють охороні об'єктів культурної спадщини, утвердженню принципів прозорості й доброчесності та протидії корупції. Крім того, вони беруть активну участь у здійсненні стратегічних комунікацій [3].

Військові адміністрації активно співпрацюють із підрозділами цивільно-військового співробітництва, сприяючи виконанню їхніх завдань:

- захист життя, здоров'я, фізичного та психологічного благополуччя мешканців територіальних громад;
- допомога у задоволенні базових потреб громадянам;
- надання додаткового захисту окремим категоріям вразливих громадян, зокрема внутрішньо переміщеним особам, особам з інвалідністю, людям похилого віку, дітям тощо;
- захист та відновлення об'єктів критичної інфраструктури, які перебувають у віданні місцевих державних адміністрацій;
- організація патріотичних та просвітницьких заходів.

Попри зростаючу роль у національній обороні України, підрозділи цивільно-військового співробітництва стикаються зі структурними й оперативними викликами, зокрема через відсутність єдиного законодавчого регулювання, що ускладнює системну координацію з органами влади та іншими партнерами.

Важливими напрями подальшої взаємодії між військовими адміністраціями та підрозділами цивільно-військового співробітництва є: чіткий розподіл повноважень та відповідальності; забезпечення функціонування системи цивільного захисту; посилення співпраці щодо захисту населення та забезпеченні стійкості територіальних громад; впровадження комплексного підходу до запобігання, реагування та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Список використаних джерел

1. Кутков О. О. Механізм державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах змін воєнно-політичної обстановки в державі. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 5. С. 96 –100. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/10019/>
2. Про затвердження Тимчасової настанови з цивільно-військового співробітництва у ході підготовки та застосування Збройних Сил України : Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 02.04.2019 № 131.
3. Роль цивільно-військового співробітництва у захисті цивільного населення: досвід України. URL: https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2023/10/The-Role-of-CIMIC-in-POC_UKR_Final.pdf

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION OF THE STATE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE: DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

The theses analyze the administrative and legal regulation of the State Customs Service of Ukraine in the context of public administration reform and European integration. The author substantiates a comprehensive approach to improving the legal framework governing customs authorities, focusing on institutional stability, competence differentiation, and procedural digitalization. The proposed directions for improvement are aimed at strengthening legality, transparency and efficiency of customs administration.

Keywords: administrative and legal regulation, customs authorities, public administration, competence, digitalization, European integration.

Сучасний розвиток системи публічного адміністрування в Україні обумовлює необхідність комплексного перегляду існуючих підходів до адміністративно-правового регулювання діяльності центральних органів виконавчої влади.

Особливого значення набуває нормативне забезпечення функціонування Державної митної служби України, яка реалізує митну політику держави, забезпечує фіскальні надходження до бюджету та виконує контрольні й правоохоронні функції у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Адміністративно-правове регулювання діяльності митних органів слід розглядати як багатоврівневу систему, що включає конституційні засади організації публічної влади, спеціальне митне законодавство, акти Кабінету Міністрів України та внутрішні нормативні акти. Відповідно до статей 6 та 19 Конституції України [1] органи державної влади зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, визначені законом. Зазначений принцип є базовою гарантією законності діяльності митних органів.

Основними завданнями Державної митної служби України є реалізація державної митної політики, забезпечення митної безпеки, здійснення митного контролю та митного оформлення, справляння митних платежів, а також запобігання та протидія порушенням митних правил [2]. Така багатofункціональність зумовлює складність її публічно-правової природи.

Сучасний стан адміністративно-правового регулювання діяльності Державної митної служби України характеризується поєднанням контрольної, фіскальної та правоохоронної складових. З одного боку, митні органи виконують сервісну функцію, сприяючи розвитку зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної торгівлі. З іншого – вони здійснюють владні повноваження із застосуванням заходів адміністративного примусу. Вітчизняні науковці професор Авер'янов В. Б. та професор Колпаков В. К. підкреслюють, що поєднання таких різноспрямованих функцій потребує чіткого нормативного врегулювання та обмеження дискреційних повноважень посадових осіб [3; 4].

Однією з ключових характеристик сучасного етапу розвитку Державної митної служби України є інституційна трансформація. Протягом останніх років митна система зазнала суттєвих змін, пов'язаних із реорганізацією органів доходів і зборів, відокремленням митної служби в самостійний центральний орган виконавчої влади, оновленням територіальної структури. Такі процеси спрямовані на підвищення ефективності управління, однак водночас можуть негативно впливати на стабільність кадрового складу та безперервність адміністративних процедур.

Зазначимо, що нормативну основу діяльності Державної митної служби України становлять Митний кодекс України [2], Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» [5], постанова Кабінету Міністрів України про затвердження «Положення про Державну митну службу Украї-

ни» [6] та інші підзаконні акти. Водночас аналіз чинного законодавства свідчить про наявність окремих системних недоліків, зокрема фрагментарність регулювання адміністративних процедур, надмірну кількість відомчих актів та недостатню визначеність меж дискреційних повноважень посадових осіб.

Зауважимо, що наукова новизна підходу полягає у запропонованому розумінні адміністративно-правового регулювання митної діяльності як цілісної інституційно-компетенційної конструкції, що поєднує організаційну структуру, систему повноважень та процедурні механізми їх реалізації. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє розглядати ефективність діяльності митної служби не лише крізь призму фінансальних показників, а й через категорії правової визначеності, передбачуваності адміністративних рішень та забезпечення прав учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим аспектом адміністративно-правового регулювання є компетенційна визначеність. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» закріплює загальні засади діяльності служб як органів, що реалізують державну політику у визначених сферах [5]. Однак у практичній площині іноді виникають питання розмежування повноважень між митними органами та іншими суб'єктами публічної влади, зокрема правоохоронними органами та органами фінансового контролю. Це актуалізує необхідність подальшого вдосконалення нормативного регулювання компетенцій.

Отже, одним із ключових напрямів вдосконалення адміністративно-правового регулювання є *нормативне розмежування сервісної, контрольної та правоохоронної складових діяльності митних органів*. Поєднання в межах одного органу функцій сервісного адміністрування та застосування заходів примусу породжує ризик конфлікту управлінських компетенцій. У зв'язку з цим доцільним є *законодавче уточнення повноважень структурних підрозділів та запровадження чітких процедур прийняття адміністративних рішень*.

Європейський вектор розвитку України зумовлює *необхідність гармонізації національного митного законодавства із правом Європейського Союзу*. Зокрема, Митний кодекс Союзу ЄС (Regulation (EU) No 952/2013) [7] та стандарти Кіотської конвенції [8] встановлюють сучасну модель митного адміністрування, що базується на електронному декларуванні, ризик-орієнтованому контролі та партнерстві з бізнесом. Впровадження таких підходів в Україні відповідає зобов'язанням, що випливають із Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

В той же час, гармонізація національного законодавства із правом Європейського Союзу має здійснюватися не формально, а з урахуванням принципів пропорційності, правової визначеності та належного урядування.

Доречним буде зауважити, що Стратегія реформування системи управління державними фінансами України передбачає посилення прозорості та підзвітності митних органів [9].

Окрему увагу слід приділити *цифровізації митних процедур*. Розширення використання електронного документообігу, автоматизованих систем управління ризиками та аналітичних інструментів дозволяє мінімізувати людський фактор та зменшити корупційні ризики. Цифровізація має супроводжуватися належним нормативним забезпеченням захисту персональних даних та інформаційної безпеки.

Важливим напрямом вдосконалення є також *підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб митних органів та запровадження механізмів внутрішнього комплаєнс-контролю*. Інституційна стабільність митної служби, що передбачає відсутність частих реорганізацій та чітке законодавче визначення її статусу, виступає додатковою гарантією ефективності адміністративно-правового регулювання.

Таким чином, вдосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності Державної митної служби України має здійснюватися комплексно та передбачати системні зміни як на рівні законодавства, так і на рівні правозастосовної практики. Реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню сучасної, прозорої та ефективної митної адміністрації, орієнтованої на стандарти Європейського Союзу та принцип верховенства права.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

2. Митний кодекс України: Закон України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 44–45. Ст. 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

3. Адміністративне право України: підручник / за ред. Авер'янова В. Б. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 544 с.

4. Колпаков В. К. Адміністративне право України: академічний курс: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2019. 624 с.

5. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

6. Про затвердження Положення про Державну митну службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 берез. 2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

7. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. Official Journal of the European Union. 2013. L 269. P. 1–101. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj/eng> (дата звернення: 15.01.2026).

8. Міжнародна конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція) від 18 трав. 1973 р. (у ред. 1999 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text (дата звернення: 15.01.2026).

9. Стратегія реформування системи управління державними фінансами України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 груд. 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

УДК 351.84:004.7(477)

Тетяна МАЛАХОВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Tetiana MALAKHOVA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and Social Work, Shupyk National Healthcare University of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0001-1113-5723>

ЕКОСИСТЕМА EHEALTH 2026: ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГУМАНІТАРНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

EHEALTH ECOSYSTEM 2026: DIGITALIZATION OF MEDICAL SERVICES AS A MEANS OF ENSURING HUMANITARIAN RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW

The study provides a comprehensive analysis of Ukraine's digital healthcare transformation as of February 2026. It explores how eHealth infrastructure serves as a pillar for national humanitarian resilience during ongoing martial law. Key achievements include the expansion of the Electronic Health Records system to over 5 billion entries, the launch of full online doctor declarations, and a significant 258 billion UAH healthcare budget for 2026. The paper details the latest reforms in e-prescribing for mental health, the nationwide HPV vaccination campaign started in January 2026, and the implementation of EU-standard 2D medicine verification. The role of digital tools in managing 17.9 thousand tons of humanitarian aid and the integration of international roaming standards for cross-border medical data exchange are also discussed.

Keywords: eHealth, digital transformation, public administration, humanitarian resilience, e-prescription, martial law, healthcare budget.

Цифрова трансформація публічного управління в сфері охорони здоров'я України у 2026 році стала не просто технічним оновленням, а критичним чинником гуманітарної безпеки. В умовах воєнного стану, що офіційно продовжений до травня 2026 року, здатність системи eHealth забезпечувати безперервність медичної допомоги та прозорість розподілу ресурсів визначає рівень стійкості всього державного апарату.

Станом на лютий 2026 року український eHealth являє собою потужну цифровізовану інфраструктуру, що об'єднує понад 49 тисяч медичних і аптечних закладів. Кількість електронних медичних записів в Електронній системі охорони здоров'я (ЕСОЗ) наприкінці січня 2026 року офіційно перевищила 5 мільярдів [1]. Це свідчить про глибоку інтеграцію цифрових інструментів у повсякденну медичну практику. Проривним етапом став лютий 2026 року, коли для громадян відкрилася можливість подання декларації лікарю повністю онлайн через «Особистий кабінет пацієнта» [2]. Цей інструмент радикально знижує бар'єри у доступі до первинної медичної допомоги для внутрішньо переміщених осіб та громадян, які перебувають у зонах підвищеного ризику.

Важливою складовою гуманітарної стійкості є реформа фармацевтичного сектору та впровадження нових профілактичних програм. З 1 січня 2026 року в Україні стартувала масштабна кампанія щеплення проти вірусу папіломи людини (ВПЛ), цифровізований облік якої дозволяє ефективно моніторити рівень імунізації в регіонах [3]. Крім того, з 24 січня 2026 року набули чинності оновлені правила виписування е-рецептів (наказ МОЗ №1924)[4]. Основною новацією стало розширення повноважень лікарів щодо призначення препаратів для знеболення пацієнтам із розладами психіки та поведінки, що є критичним для подолання психологічних наслідків війни. Також посилено контроль за обігом сильнодіючих речовин через обов'язковий е-рецепт на препарати налбуфіну та буторфанолу.

Інтеграція України до європейського медичного простору у 2026 році реалізується через систему верифікації ліків з 2D-кодуванням та гармонізацію стандартів зв'язку. Впровадження міжнародного стандарту eCTD для реєстрації препаратів дозволяє не лише боротися з фальсифікатом, а й відкриває шлях до спільного ринку ЄС [5]. Додатковим фактором зручності для медичного пер-

соналу та пацієнтів, які змушені перебувати за кордоном, стало фактичне приєднання України до європейської політики «Роумінг як вдома» з 1 січня 2026 року, що спростило доступ до цифрових сервісів та телемедицинських консультацій.

Окремим вектором розвитку у 2026 році стало спрощення дозвільних процедур для медичного бізнесу та стимулювання інновацій. З 5 лютого 2026 року документи на ліцензування медичної практики офіційно переведено в електронну форму через персональні кабінети, що мінімізує бюрократичні затримки та пришвидшує вихід нових надавачів послуг на ринок. Паралельно із цим, Міністерство охорони здоров'я запустило «MedTech Sandbox» – регуляторний простір для безпечного тестування інноваційних медичних технологій [5]. Це дозволяє оперативно впроваджувати BioTech-рішення та новітні методики лікування, забезпечуючи їх відповідність вимогам безпеки ще на етапі розробки.

Важливим кроком до повноправного членства в ЄС стало забезпечення транскордонної сумісності медичних даних. У лютому 2026 року Україна підтвердила технічну готовність до інтеграції з європейськими гаманцями цифрової ідентифікації, що в перспективі дозволить українцям безперешкодно надавати свою медичну історію в закладах охорони здоров'я країн Євросоюзу [6]. Окрім цього, для підвищення економічної доступності ліків розпочато роботу вебсайту Національного каталогу цін, де протягом 2026 року пацієнти отримають доступ до порівняння вартості комбінованих препаратів за найбільш вигідними пропозиціями, що значно посилює соціальний захист в умовах війни.

Сучасний етап цифрової трансформації в Україні характеризується переходом до концепції «агентивної держави», що працює на випередження запитів громадян через персоналізацію сервісів. У 2026 році ключовим інструментом став ШІ-асистент у застосунку «Дія», що дозволяє отримувати послуги у форматі природного діалогу, а також запуск голосового функціоналу «Голос держави» (спільно з ElevenLabs) для консультацій за допомогою голосу. Безпеку та суверенність таких рішень забезпечує впровадження національної великої мовної моделі (LLM), розробленої спільно з оператором «Київстар», яка створює технологічний фундамент для інтеграції ШІ в охорону здоров'я, оборону та науку [7].

Паралельно з технологічним оновленням здійснюється масштабна модернізація системи управління людськими ресурсами на державній службі. Протягом 2025–2026 років було успішно завершено етап впровадження інформаційної системи HRMIS у 80% державних органів, що забезпечило прозорість кадрової політики та аналітичний облік компетентностей публічних службовців. Ефективність внутрішніх процесів також підвищується завдяки платформі «Дія.Офіс», яка стала єдиною екосистемою для держслужбовців, пришвидшуючи обробку даних та покращуючи якість надання публічних послуг через автоматизацію рутинних завдань.

Особливу роль відіграють цифрові інструменти у сфері гуманітарного менеджменту та фінансового забезпечення. За допомогою інструментів eHealth та Дія.Engine станом на 2026 рік було проадміністровано розподіл 17,9 тис. тон гуманітарної допомоги. Залучення ресурсів через платформу UNITED24 дозволило закупити 30 евакуаційних броньованих авто та 11 рентген-систем для потреб військової та цивільної медицини. Фінансову стабільність системи підкріплює державний бюджет на 2026 рік, де на охорону здоров'я передбачено 258 млрд. грн.[8].

Отже, екосистема eHealth 2026 року трансформувалася у багаторівневу систему управління, яка поєднує медичні сервіси, соціальну підтримку та євроінтеграційні стандарти. Для подальшого розвитку пріоритетними залишаються впровадження ШІ-асистентів у «Дії» для консультування пацієнтів та запуск Галузевого центру кібербезпеки для захисту медичних даних в умовах війни [10].

Список використаних джерел

1. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrova-transformatsiia-okhorony-zdorovia-pidsumky-2025-roku>
2. Цифровізація. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/categories/cifrovizaciya>
3. Оновлений календар профілактичних щеплень з 1 січня: вакцинація проти вірусу папіломи. *Центр громадського здоров'я МОЗ України*. URL: <https://phc.org.ua/news/onovleniy-kalendar-profilaktichnikh-sheplen-z-1-sichnya-vakcinaciya-proti-virusu-papilomi>
4. З 24 січня в ЕСОЗ почали діяти нові правила виписування е-рецептів. *Аптечна професійна асоціація України (АПЛУ)*. URL: <https://apau.org.ua/2026/01/26/z-24-sichnya-v-esoz-pochaly-diyaty-novi-pravy/>

5. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-pidsumki-2025-roku>
6. Наближаємо Україну до ЄС: Єврокомісія відзначила успіхи цифровізації. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nablyzhaemo-ukrainu-do-ies-ievrokomisiia-vidznachyla-uspikhy-tsyfrovizatsii>
7. Рік ШІ-трансформації країни: що змінилося для мільйонів українців та держави. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/shtuchnyy-intelekt/rik-shi-transformatsiyi-krayiny-shcho-zminylosia-dlia-milyoniv-ukrayintsiv-ta-derzavy>
8. В проєкті бюджету на 2026 рік передбачено 258 млрд. грн. на охорону здоров'я. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/v-proyekti-byudzhetu-na-2026-rik-peredbacheno-258-mlrd-grn-na-ohoronu-zdorov-ya>
9. Україна планує значно розширити використання штучного інтелекту в 2026 році. *24 канал*. URL: https://24tv.ua/shi-ukrayini-shkola-diya-oboronka-shho-planuye-mintsifra-2026_n2977567

Василь МАРИНЮК,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Vasyi' MARYNYUK,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public management and administration» of the Department of Public Administration, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

Науковий керівник: **Василь ПАСІЧНИК**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

STATE REGULATION OF THE LABOR MARKET OF UKRAINE IN CRISIS CONDITIONS

The article reveals the features of state regulation of the labor market of Ukraine in the conditions of socio-economic instability caused by crisis phenomena, military actions and structural transformations of the economy. Key areas of regulatory influence are identified: support for internally displaced persons, stimulating employers to create jobs, developing vocational retraining programs, digitalization of employment services and strengthening social protection of the unemployed. Attention is focused on the need to combine active and passive employment policy instruments, improving the regulatory framework and integrating the Ukrainian labor market into the European economic space. It is proven that effective state regulation is a key prerequisite for stabilizing the socio-economic situation and ensuring economic recovery.

Keywords: labor market, state regulation, crisis conditions.

Кризові явища в економіці суттєво впливають на функціонування ринку праці, спричиняючи скорочення зайнятості, зростання безробіття, посилення трудової міграції та структурні дисбаланси попиту й пропозиції робочої сили. В умовах воєнних дій та економічної нестабільності державне регулювання ринку праці набуває стратегічного значення як інструмент соціальної стабільності та економічного відновлення. Держава виступає ключовим суб'єктом формування політики зайнятості, забезпечуючи баланс між інтересами працівників і роботодавців та мінімізуючи негативні наслідки кризових процесів.

Кризові умови на ринку праці в сучасних умовах характеризуються такими ознаками:

- різким скороченням робочих місць у певних галузях;
- зростанням рівня відкритого й прихованого безробіття;
- вимушеною внутрішньою та зовнішньою міграцією населення;
- структурною невідповідністю між наявними вакансіями та кваліфікацією працівників;
- нестабільністю доходів домогосподарств.

За таких умов ринок праці втрачає здатність до саморегуляції, що обумовлює необхідність активного державного втручання. Відповідно, держава здійснює активні заходи, спрямовані на створення робочих місць і підвищення конкурентоспроможності робочої сили. До них належать програми професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації, стимулювання самозайнятості та малого підприємництва, компенсація роботодавцям частини витрат на оплату праці та організація громадських та тимчасових робіт. Важливу роль у реалізації таких заходів відіграє Державна служба зайнятості України, яка координує програми працевлаштування та професійного навчання.

Поряд із цим держава використовує пасивні інструменти, спрямовані на соціальний захист осіб, які втратили роботу. Основними такими механізмами є виплата допомоги по безробіттю, надання соціальних гарантій, підтримка внутрішньо переміщених осіб та компенсаційні програми для роботодавців, які зберігають робочі місця. Поєднання активних і пасивних заходів держави забезпечує баланс між соціальною підтримкою та стимулюванням економічної активності [1].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова трансформація ринку праці. Використання електронних сервісів, інтеграція інформаційних систем та автоматизація процесів сприяють спрощенню доступу до послуг служби зайнятості, скороченню адміністративних витрат, підвищенню прозорості процедур та оперативному моніторингу ситуації на ринку праці. Цифрові інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту на робочу силу та формувати актуальні програми підтримки.

У кризових умовах актуальним є сприяння територіальній та професійній мобільності населення. Державна політика має передбачати підтримку релокації підприємств, сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб, адаптацію ветеранів до цивільного ринку праці та розвиток дистанційних форм зайнятості. Такі заходи дозволяють зменшити структурне безробіття та ефективніше використовувати трудовий потенціал країни.

Євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає адаптацію законодавства у сфері праці до стандартів Європейського Союзу. Це включає удосконалення трудового законодавства, забезпечення рівних можливостей на ринку праці, посилення захисту прав працівників та розвиток соціального діалогу. Гармонізація нормативної бази сприяє підвищенню конкурентоспроможності українського ринку праці та його інтеграції до європейського економічного простору.

Проте попри активні заходи держави, які вона вживає для розвитку ринку праці, все ж у цій сфері залишаються суттєві проблеми, такі як [2]:

- обмеженість бюджетних ресурсів;
- нерівномірність регіонального розвитку;
- демографічне скорочення населення;
- високий рівень трудової міграції;
- необхідність відновлення економіки після руйнувань.

Ці чинники ускладнюють реалізацію ефективної політики зайнятості та потребують комплексного підходу. Комплексний підхід до державного регулювання ринку праці в кризових умовах передбачає узгоджене поєднання макроекономічної стабілізації, активної політики зайнятості, підтримки підприємництва та розвитку людського капіталу. Йдеться про синхронізацію бюджетної, податкової, інвестиційної та соціальної політики з інструментами ринку праці, формування регіонально диференційованих програм зайнятості, розширення партнерства між державою, бізнесом і закладами освіти, а також впровадження системного моніторингу попиту на робочу силу. Важливою складовою є інтеграція заходів професійної перепідготовки з програмами економічного відновлення та релокації виробництв, що дозволяє узгодити структуру підготовки кадрів із потребами реальної економіки. Такий підхід забезпечує не лише тимчасову стабілізацію показників зайнятості, а й формує передумови для довгострокової збалансованості та стійкості ринку праці.

Таким чином, державне регулювання ринку праці України в кризових умовах має ґрунтуватися на поєднанні активної політики зайнятості, соціального захисту безробітних, цифровізації управлінських процесів та гармонізації з європейськими стандартами. Ефективність регуляторних механізмів визначається здатністю держави оперативно реагувати на структурні зміни економіки, підтримувати підприємництво та забезпечувати адаптацію робочої сили до нових умов. Комплексна та системна політика у сфері зайнятості є важливою передумовою стабілізації соціально-економічної ситуації та формування стійкого ринку праці у посткризовий період.

Список використаних джерел

1. Супрун К. В. Механізми публічного управління інноваційним розвитком сфери зайнятості населення України. *Вісник післядипломної освіти. Вип. 17(46) «Серія «Соціальні та поведінкові науки»* (психол. 053, економічні 051, держ. управління 281). 2021.С. 236-266
2. Демченко О.О., Круглов В. В. Модернізація механізмів державного регулювання ринку праці в цифровій економіці. Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі: матеріали конференції, грудень 2024р. С. 171-175.

Андрій МАРУЩЕНКО,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного університету «Київський авіаційний інститут»

Andrii MARUSHCHENKO,

Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Economics and Business Administration, National University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0009-0005-7111-8959>

Науковий керівник: **Людмила ГОРБАТА**, доктор філософії, доцент кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного університету «Київський авіаційний інститут»

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ, КООРДИНАЦІЇ ТА ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

IMPROVEMENT OF THE INSTITUTIONAL MECHANISM FOR THE FORMATION, COORDINATION AND CONTROL OVER THE IMPLEMENTATION OF HUMANITARIAN POLICY UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

Under martial law, Ukraine needs a humanitarian policy that combines the efficiency of decision-making and coordination between many state institutions, local governments, civil society and international partners. The purpose of the report is to propose a theoretically grounded modular institutional structure that should ensure the development and implementation of humanitarian policy, coordination between functionally different management entities, control over compliance with international humanitarian norms and standards during crisis conditions. Main contributions: combining centralized coordination with regional autonomy, integrating information systems, strengthening accountability mechanisms and developing clear protocols for civil-military interaction; a roadmap for the implementation of this institutional framework and a set of indicators to assess the coordination, access and quality of humanitarian response. The strategic value lies in increasing the coherence of policy development and implementation, protecting the rights of victims and ensuring the stability of the management system in crisis circumstances.

Keywords: humanitarian policy, coordination, institutional mechanism, civil-military cooperation, accountability.

Війна в Україні створює екстремальне середовище для прийняття рішень де потрібна швидкість, але не на шкоду правам і гуманітарним принципам. Фрагментація координації між міністерствами, регіонами та громадянським суспільством зумовлює ризики дублювання та неузгодженості повідомлень, уповільнення реагування та порушення прав постраждалих. Крім того, рішення мають бути водночас юридично оформлені, операціоналізовані в процедурні регламенти, забезпечені IT-інфраструктурою з чіткими вимірюваними індикаторами, мати зрозумілі джерела фінансування, механізми антикорупційного контролю, апробовані пілотно та масштабовані.

Представимо проблематику(стисло) у вигляді чотирьох ключових пунктів, на вирішення яких буде направлена пропонована інституціональна модель:

1. Фрагментарність повноважень між центральними органами влади, обласними військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування.
2. Відсутність єдиного мандатного координаційного органу для ведення гуманітарної політики.
3. Недостатній моніторинг та розробленість індикаторів контролю, непрозорість розподілу ресурсів.
4. Недостатній рівень підготовки органів місцевого самоврядування до кризового реагування і слабка інтеграція з міжнародними донорами [1].

Запропонована інституційна модель поєднує теоретичні засади інституціональної теорії [2] та практичні принципи кризового управління з урахуванням українського контексту та міжнародних норм.

Рівень 1	• Центральне управління
Рівень 2	• Операційно-інформаційний шар
Рівень 3	• Виконання та нагляд
Рівень 4	• Інтеграція цивільно-військового захисту та прав
Рівень 5	• Міжнародне та міждержавне співробітництво

Рис. 1. Пропонована інституційна модель гуманітарного управління в кризових умовах*

Джерело: сформовано автором на основі [3;4]

Рівень 1. Центральне управління. Створення національної координаційної ради з гуманітарної політики (НКРГП), яка має бути представлена широким спектром дотичних міністерств, державних служб та громадянського суспільства. Визначення основними таких функцій, як стратегічне керівництво, гармонізація стандартів, затвердження ключових інструментів та кризових рішень, узгодження з міжнародним правом.

Рівень 2. Операційно-інформаційний шар. Створення національної інформаційної платформи гуманітарної політики з агрегуванням потреб, ресурсів, статусів надання послуг, захисту та інцидентів. Організація регіональних міжвідомчих координаційних осередків, які відповідатимуть за трансляцію гуманітарної політики регіонів і затвердження локальних планів.

Рівень 3. Виконання та нагляд. Створення підрозділів впровадження гуманітарної політики, які займатимуться бюджетуванням, закупками та контролем за відповідністю міжнародним стандартам та гуманітарним принципам. Створення незалежної дирекції з нагляду (НДН) з функціями аудиту, контролю за прозорістю звітів та запобіганню шахрайству.

Рівень 4. Інтеграція цивільно-військового захисту та прав. Організація офісу протоколу доступу цивільно-військового характеру для забезпечення передбачуваного та безпечного доступу гуманітарних акторів у зони конфлікту, створення протоколів безпеки та захисту цивільних та працівників гуманітарних організацій, а також підрозділу захисту прав та гарантій для моніторингу дотримання міжнародного гуманітарного права, захисту дітей, запобігання насильству за статевою ознакою та інших аспектів прав людини.

Рівень 5. Міжнародне та міждержавне співробітництво. Створення офісу зав'язків з міжнародними партнерами для узгодження циклів планування, спільної оцінки та координації фінансування з донорськими агентствами та міжнародними організаціями.

Інструменти впровадження та операційні механізми.

1. *Правова рамка та часові рамки:* визначені ролі, мандати та терміни прийняття рішень в рамках воєнного стану; чіткі ескалаційні процедури для екстрених випадків.

2. *Інформаційна інтеграція та кібербезпека:* стандарти даних, уніфіковані формати звітності, захист приватності та механізми аудиту даних.

3. *Права та гуманітарні принципи:* інституційна інтеграція прав людини та захисту вразливих груп у реалізації політики та проведенні операцій.

4. *Модульність системи:* можливість масштабування та адаптації до змін умов безпеки (критичні функції залишаються сталими).

Висновок полягає у тому, що ефективне гуманітарне управління в умовах воєнного стану потребує інституційного, модульного та прозорого підходу, що поєднує централізовану координацію з реальною регіональною реалізацією та сильним правовим контролем. Реалізація має відбуватися у чотири етапи: узгодження та організація цифрової інфраструктури, регіональна

координація, розробка цивільно-військових протоколів та міжнародне партнерство з подальшим моніторингом та адаптацією.

Список використаних джерел

1. Моаллін З., Гаргрейв К., Саєз П. Наративи про війну в Україні: гуманітарна відповідь між солідарністю та опором. *Інститут закордонного розвитку*. Лондон, 2023. С. 1-59. https://media.odi.org/documents/Narratives_in_Ukraine_UKR_HPG_final_xO8qVfJ.pdf (дата звернення 25.02.2025).
2. Scott, W. Richard. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. URL: <https://books.google.co.uk/>

УДК 35.072:004.8

Олена МАРЦЕНЮК,

кандидат наук з державного управління, керівниця Навчально-наукового центру Університету митної справи та фінансів

Ганна МАРЦЕНЮК,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 124 «Системний аналіз» Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Olena MARTSENIUK,

Ph.D in Public Administration, Head of Educational and Scientific Center, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-8332-9498>

Hanna MARTSENIUK,

Student of higher education of the first (bachelor's) level in specialty 124 «System analysis», National Technical University «Dnipro Polytechnic»

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR AS A FACTOR IN INCREASING ADMINISTRATION EFFICIENCY

The implementation of electronic document management system (hereinafter – EDMS) in the public sector is a key factor in improving the efficiency of management, transparency and accountability of authorities. Digitalization of processes allows to reduce paperwork, speed up decision-making and ensure safe storage and quick access to information. EDMS helps improve interdivisional interaction, minimize errors and support data-driven decision-making. In addition, EDMS responds to digital transformation strategies, stimulating innovation in public administration. In general, EDMS is a strategic tool for optimizing processes, improving the quality of services and strengthening the management mechanisms of state institutions.

Keywords: *electronic document management system, public administration.*

В умовах комплексної цифрової трансформації суспільства ефективність публічного управління визначається спроможністю органів влади швидко опрацьовувати інформаційні ресурси, забезпечувати їх обмін і надійне зберігання, що стає фундаментальною передумовою якісного управлінського процесу. Традиційні паперові процедури поступово втрачають актуальність, поступаючись електронним форматам, що забезпечують якісний рівень оперативності та прозорості управлінської діяльності. У цьому контексті електронний документообіг постає не лише як технологічний інструмент, а як стратегічний чинник модернізації державного апарату. Його впровадження створює можливості для раціонального розподілу ресурсів, налагодження ефективної комунікації між структурами державного сектору, підвищення якості управлінських рішень.

Організація електронного документообігу в системі публічного управління вимагає комплексного підходу: розроблення стратегії розвитку відповідної інфраструктури, нормативно-правового та технологічного забезпечення; оцінки ресурсних можливостей і часових показників реалізації; вибору уніфікованих стандартів обміну інформацією. Щодо впровадження, воно передбачає забезпечення взаємопов'язаних складових: міжвідомчого приймання документів, їх надійної ідентифікації, підтвердження факту доставки, а також формування єдиного інформаційного простору на основі корпоративної електронної пошти [6]. Ці елементи мають функціонувати у тісній взаємодії, бути спрямованими на формування та розвиток цифрової компетентності державних службовців, яка є визначальним чинником забезпечення ефективної і стабільної роботи системи електронного документообігу (далі – СЕД) в цілому.

Структурне розуміння СЕД є критично важливим для успішного її впровадження. Безпосередньо структура складається з системи управління документами, що є ядром і сховищем інформації; системи введення паперових документів, що забезпечує міграцію існуючого архіву та поточних

надходжень у цифрове середовище; системи автоматизації ділових процесів, що керує логікою руху документів [2; 7].

Загалом ефективність електронного документообігу залежить не лише від технічного функціонування системи, а й від дотримання принципів її організації та впровадження. Зокрема, СЕД передбачає одноразову реєстрацію кожного документа, що забезпечує його унікальність і можливість ідентифікації в усіх підсистемах. Важливим аспектом є підтримка паралельного виконання процесів, що дозволяє скоротити строки опрацювання документів і підвищити оперативність управлінських дій. Послідовний і безперервний рух документа дає змогу відстежувати відповідальних осіб на кожному етапі його життєвого циклу, а централізована база даних запобігає дублюванню інформації та полегшує її пошук. Крім того, розвинена система звітності забезпечує контроль за документообігом і сприяє ухваленню зважених управлінських рішень [3]. Зазначені принципи забезпечують узгодженість усіх етапів документообігу – від підготовки та реєстрації документа до його архівування та моніторингу виконання. Саме на їхній основі формується система основних завдань електронного документообігу, яка передбачає централізоване управління документами, супровід їх повного життєвого циклу, організацію спільної роботи користувачів, забезпечення конфіденційності, ефективну маршрутизацію та інтеграцію з іншими інформаційними системами, а також належний контроль доступу.

Поєднання СЕД з інформаційними сховищами забезпечує цілісність і структурованість даних, що значно спрощує їх аналітичну обробку та підготовку управлінської звітності. Здатність виявляти закономірності у значних масивах інформації сприяє ухваленню обґрунтованих рішень і формуванню результативних управлінських заходів.

Сучасні СЕД суттєво розширюють можливості організації колективної роботи, забезпечуючи одночасне опрацювання документів із повним відстеженням їх версій. Показовим прикладом ефективного застосування такого підходу є практика Національного антикорупційного бюро України, де ці технології використовуються для координації підготовки та погодження різних видів документів – від управлінських розпоряджень до договорів і службового листування [4].

Особливого значення набуває поєднання СЕД із системою електронної взаємодії органів виконавчої влади, що докорінно трансформує механізм міжвідомчого обміну документами. Оперативна передача офіційних документів через відповідну систему взаємодії, коли вони створюються та підписуються цифровим способом, не лише скорочує строки їх надсилання, а й забезпечує відчутну економію фінансових ресурсів, що особливо помітно у порівнянні з витратами на поштове пересилання паперової службової кореспонденції [1].

Отже, завдяки можливостям електронного документообігу в публічному управлінні створюється нова модель адміністративних процесів, у якій документ стає каталізатором дій, його маршрут визначає швидкість й ефективність прийняття рішень, трансформуючи традиційне діловодство у динамічну систему керованих процесів.

Список використаних джерел

1. Асанова Л. Місце електронного документообороту в загальній системі діловодства. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 3. С. 156 – 160.
2. Войнаренко М. П., Кузьміна О. М., Янчук Т. В. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Вінниця: Едельвейс і К, 2015. 496 с.
3. Електронне урядування: підручник / В. П. Горбулін, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. Київ: НАДУ, 2023. 352 с.
4. Інструкція з діловодства у Національному антикорупційному бюро України: затверджена наказом директора Національного антикорупційного бюро України від 19.02.2019 № 26. URL: https://nabu.gov.ua/sites/default/files/page_uploads/23.02/26_nakaz.pdf (дата звернення: 04.02.2026).
5. Клімушин П. С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. 312 с.
6. Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: адміністративно-правові засади: монографія. Харків: Панов, 2016. 444 с.
7. Priya V., Subha S., Balamurugan B. Analysis of performance measures to improve the quality of service in cloud based e-government web portal. *Electronic Government, an International Journal*. 2022. Vol. 14(1). PP. 32 – 50.

УДК 351:323.2(477)

Віталій МІТІН,

аспірант кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Vitaliy MITIN,

Postgraduate Student, Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0004-2856-8359>

Науковий керівник: **Тетяна ПАНФІЛОВА**, доктор історичних наук, професор Національного університету «Львівська політехніка»

ВЗАЄМОДІЯ ЕЛІТ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ

INTERACTION OF ELITES AND CIVIL SOCIETY IN THE PROCESS OF FORMING STATE STRATEGY

The thesis analyzes the historical experience of interaction between political elites and civil society in Ukraine during the early 20th century as a lesson for modern public administration. The author argues that the stability of state institutions directly depends on the quality of communication between the government and the public. The paper highlights the role of cultural and educational organizations (such as «Prosvita») as key intermediaries in implementing state strategies. It is proven that the lack of feedback between elites and society leads to the loss of the social base of statehood. The conclusion emphasizes the necessity of a partnership model in strategic planning.

Keywords: civil society, political elites, state-building, public administration, historical experience.

Сучасні виклики, що стоять перед Україною, вимагають не лише ефективного державного апарату, а й високого рівня довіри та консолідації суспільства. Історичний досвід українського державотворення початку ХХ століття (доба УНР та ЗУНР) демонструє, що стійкість державних інституцій прямо залежить від якості комунікації між політичними елітами та громадянським суспільством. Для сучасної науки публічного управління цей період є джерелом важливих уроків щодо механізмів легітимації влади, стратегічного планування та мобілізації національного ресурсу в кризових умовах [1, с. 35]. Аналіз історичних подій дозволяє стверджувати, що успішність державотворчих процесів визначалася здатністю еліт трансформувати абстрактну національну ідею у зрозумілу для широких мас програму дій.

У системі цієї взаємодії ключову роль відігравала інституційна провідність. Еліти виступали генераторами стратегій, але їх практична реалізація була можливою лише через розгалужену мережу громадських організацій, таких як «Просвіта», «Сокіл» та кооперативи. Уроки історії свідчать, що державницька стратегія залишається декларацією, якщо відсутні низові інституції, здатні її імплементувати. Для сучасного публічного управління це актуалізує необхідність розвитку партнерства з неурядовими організаціями [2, с. 8]. Водночас, комунікативний розрив становить значну загрозу: поразка визвольних змагань часто була наслідком відчуження еліт від соціальних та економічних потреб суспільства. Коли стратегічне планування замикалося у владних кабінетах без зворотного зв'язку з громадою, втрачалася соціальна база підтримки державності. Це застерігає сучасних управлінців від ігнорування інструментів партисипативної демократії [3, с. 40].

Для України проблема взаємодії еліт і громадянського суспільства є особливо актуальною в умовах державотворення, європейської інтеграції та безпекових викликів. Після Революції Гідності активність громадянського сектору суттєво зросла, що сприяло впровадженню антикорупційних реформ, децентралізації та посиленню громадського контролю.

Разом із тим, стратегічна узгодженість між політичними елітами та суспільством залишається ключовою умовою формування довгострокової національної стратегії розвитку.

Взаємодія еліт і громадянського суспільства є фундаментальним чинником ефективного державного стратегічного планування. Вона визначає не лише зміст державницької стратегії, а й рівень її суспільної підтримки. Оптимальною моделлю є партнерство, засноване на прозорості, взаємній відповідальності та інституціоналізованому діалозі.

Важливим є також розуміння культури як платформи консенсусу. Саме культурно-просвітницька діяльність була тим простором, де відбувався діалог між елітами та народом, формуючи спільний ціннісний код. Отже, історичний досвід доводить, що ефективна державотворча стратегія – це результат синергії влади та активної громадськості. Головним уроком для сучасної системи публічного управління є те, що еліти не можуть просто «спускати» стратегії зверху. Їхнє завдання – модерувати суспільний діалог та використовувати потенціал громадянського суспільства як партнера [4, с. 350].

Список використаних джерел

1. Кресіна І. О. Національна свідомість і політична культура у державотворчому процесі. *Політичний менеджмент*. 2021. № 1. С. 45–54.
2. Реєнт О. П. Українська революція 1917–1921 рр.: уроки для сьогодення та державного будівництва. *Український історичний журнал*. 2017. № 2. С. 4–22.
3. Солдатенко В. Ф. Феномен української революції: еліти, вожді, маси. *Вісник НАН України*. 2019. № 5. С. 34–42.
4. Грицак Я. Й. Нарис історії України: формування модерної української нації XIX–XX ст. Київ: Генеза, 2019. 360 с. [books?hl=en&lr=&id=NbQgAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Scott+2001+Institutions+and+Organizations+Sage&ots=hHV9bFonWw&sig=QnmYxRBgYqgO2JupVXCATBpmqJ4&redir_esc=y#v=onepage&q=Scott%202001%20Institutions%20and%20Organizations%20Sage&f=false](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NbQgAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Scott+2001+Institutions+and+Organizations+Sage&ots=hHV9bFonWw&sig=QnmYxRBgYqgO2JupVXCATBpmqJ4&redir_esc=y#v=onepage&q=Scott%202001%20Institutions%20and%20Organizations%20Sage&f=false) (дата звернення 25.02.2025).
5. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.
6. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288с.

УДК 342.951:351.82

Микола НАРІВНИЙ,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Mykola NARIVNYY,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public management and administration» of the Department of Public Administration, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

Науковий керівник: **Богдан ШЕВЧУК**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УКРАЇНІ

PROSPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES IN UKRAINE

The current state and prospects for the development of public management of housing and communal services (HCS) in Ukraine under martial law, decentralization and post-war reconstruction are analyzed. The features that characterize the housing and communal services management system in Ukraine are determined. The main challenges at this stage of the development of Ukrainian society are highlighted. Promising directions are substantiated, in the context of which proposals are made in accordance with the European vector of development of Ukraine, which provides for the harmonization of management standards in the housing and communal services sector with EU requirements.

Keywords: public management, housing and communal services, decentralization.

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) України є однією з найбільш соціально чутливих і водночас інфраструктурно зношених сфер публічного управління. Тривалий період недофінансування, моральна та фізична зношеність мереж, низький рівень енергоефективності та фрагментарність управлінських рішень зумовили накопичення системних проблем. Повномасштабна війна 2022 року суттєво ускладнила ситуацію, спричинивши масштабні руйнування об'єктів тепло-, водо- та електропостачання.

Водночас процеси децентралізації, розпочаті після 2014 року, створили нові можливості для реформування управління на місцевому рівні. У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення стратегічних перспектив публічного управління ЖКГ як складової післявоєнної відбудови та євроінтеграційної трансформації України.

Система управління ЖКГ в Україні характеризується такими рисами:

- децентралізована модель відповідальності (значна частина повноважень передана органам місцевого самоврядування в межах реформи децентралізації);
- високий рівень зношеності інфраструктури (значна частка теплових, водопровідних і каналізаційних мереж потребує модернізації);
- тарифна диспропорційність та соціальна чутливість (баланс між економічно обґрунтованими тарифами та соціальним захистом населення залишається складним управлінським викликом);
- низький рівень цифровізації управлінських процесів у більшості громад [1].

Водночас у великих містах впроваджуються елементи «розумної інфраструктури», електронні кабінети споживачів, автоматизовані системи обліку ресурсів, геоінформаційні системи управління мережами.

В сучасних умовах перспективним напрямом є формування стратегічно орієнтованої моделі управління ЖКГ, що передбачає чітке розмежування функцій регулювання, управління та контролю, посилення ролі органів місцевого самоврядування у стратегічному плануванні та впровадження середньо- та довгострокових програм модернізації інфраструктури.

Важливим напрямом є розвиток публічно-приватного партнерства, концесійних механізмів та муніципального інвестування. Також необхідно наголосити на потребі цифрової трансформації ЖКГ, яка має включати впровадження систем електронного моніторингу стану мереж, автоматизований облік споживання ресурсів (smart-metering), інтеграцію муніципальних сервісів із національними цифровими платформами, зокрема через застосунок Дія, а також розвиток геоінформаційних систем управління комунальною інфраструктурою. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість тарифоутворення, мінімізувати втрати ресурсів та забезпечити оперативність управлінських рішень.

Європейський вектор розвитку України передбачає гармонізацію стандартів управління у сфері ЖКГ з вимогами ЄС. Перспективними напрямами в даному контексті є наступні пропозиції:

- термомодернізація житлового фонду;
- розвиток альтернативної енергетики на рівні громад;
- декарбонізація систем теплопостачання;
- стимулювання енергосервісних контрактів.

В умовах післявоєнного відновлення доцільним є впровадження принципу «build back better», тобто відбудова з урахуванням сучасних енергоефективних стандартів [2].

В умовах складних трансформаційних змін в українському суспільстві, зумовлених війною на значній території держави, подальший розвиток вітчизняного ЖКГ неможливий без диверсифікації джерел фінансування, залучення міжнародної технічної допомоги, розвитку муніципального кредитування та створення умов для прозорого тарифоутворення. При цьому особливого значення набуває інтеграція механізмів відбудови в загальнонаціональні програми реконструкції інфраструктури.

Сучасне публічне управління ЖКГ передбачає активну участь громадян через механізми громадського контролю, електронні петиції та консультації, розвиток ОСББ та прозорість фінансової звітності комунальних підприємств. Формування партнерської моделі взаємодії «держава – громада – бізнес» є ключовою умовою підвищення довіри до управлінських рішень.

Серед основних викликів на даному етапі розвитку українського суспільства слід виділити наступні:

- масштабні руйнування інфраструктури;
- дефіцит фінансових ресурсів;
- необхідність швидкого відновлення критичних об'єктів;
- ризики корупції у процесах реконструкції.

Водночас відбудова держави відкриває можливості для системної модернізації галузі, переходу до цифрових моделей управління та впровадження сучасних технологій.

Отже, перспективи публічного управління житлово-комунальним господарством України пов'язані з комплексною інституційною модернізацією, цифровізацією управлінських процесів, впровадженням енергоефективних технологій та формуванням фінансово стійкої моделі функціонування галузі. У контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення ключовим завданням є трансформація ЖКГ з дотаційної та інфраструктурно зношеної сфери в інноваційну, прозору й економічно збалансовану систему публічного управління, орієнтовану на потреби громадян та сталий розвиток територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Мохова Ю. Л., Гордієнко І. В. Особливості державного регулювання житлово-комунального господарства в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Том 31 (70). № 1. 2020. С. 58-62

2. Обуховський П.П. Державне регулювання у сфері житлово-комунального господарства. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/07.pdf>

УДК 351.746.1

Олександр ОБОДИНСЬКИЙ,

здобувач наукового ступення доктора філософії у сфері публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandr OBODYNSKYI,

PhD candidate in public management and administration at the Educational and Research Institute of
Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0004-7598-4849>

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри
публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СУБ'ЄКТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

SUBJECTS OF FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF STATE VETERANS POLICY IN UKRAINE

Research into the formation and implementation of veterans' policy in modern Ukraine is driven by the full-scale armed aggression of the Russian Federation, the continuous growth in the number of veterans and the complexity of their needs, which requires effective reintegration and social adaptation. It has been established that the formation of new institutional entities, in particular the Ministry of Veterans Affairs, the Ukrainian Veterans Fund and the Institute of Veterans Support Specialists, highlights the need to analyse and improve the existing system. Gaps have been identified and ways to improve coordination between state bodies and the public sector have been proposed in order to avoid duplication of functions and inefficient use of resources. The need to focus on studying the actual functioning of new institutions, legislative changes and their impact on the daily lives of veterans has been noted.

Key actors such as the President, the Verkhovna Rada, the Cabinet of Ministers, the Ministry of Veterans Affairs, other central government bodies and local authorities, as well as civil society organisations, are identified. The stages of formation and implementation of state veteran policy and its key principles are described. The dispersion of responsibility among numerous state bodies is shown and the need for effective interagency coordination, in particular through the creation of a Coordination Council, is emphasised. The importance of new legislation and strategies that expand the scope of veteran policy is noted.

Keywords: *state policy, veterans' policy, formation, implementation of veterans' policy, institutions, coordination.*

Формування державної ветеранської політики в Україні здійснюється низкою інституцій, серед яких ключову роль відіграє Верховна Рада України. Парламент забезпечує нормативно-правове підґрунтя політики шляхом ухвалення законів, що визначають правовий статус ветеранів, систему їх соціальних гарантій та механізми захисту прав, а також здійснює парламентський контроль за реалізацією відповідних рішень. Профільні парламентські комітети опрацьовують законодавчі ініціативи, організовують слухання та формують рекомендації щодо вдосконалення ветеранської політики [1]. Реалізація державної ветеранської політики покладена на систему органів виконавчої влади. Кабінет Міністрів України забезпечує розроблення та затвердження державних цільових програм, нормативно-правових актів і координує діяльність центральних органів виконавчої влади у цій сфері [1].

Центральним суб'єктом формування та впровадження політики є Міністерство у справах ветеранів України, діяльність якого спрямована на створення комплексної системи підтримки ветеранів, зокрема забезпечення їх соціального захисту, медичної й психологічної реабілітації, професійної адаптації, освітньої підтримки, перекваліфікації, працевлаштування та житлового забезпечення. Важливим напрямом є формування ефективної моделі переходу військовослужбовців до цивільного життя. Міністерство також здійснює міжвідомчу координацію та розробляє відповідні нормативні

ініціативи, реалізуючи проєкти соціальної реабілітації, у тому числі у співпраці із закладами вищої освіти [3].

У структурі управління Міністерства функціонує Український ветеранський фонд, який забезпечує підтримку ветеранського підприємництва шляхом програм мікрофінансування, грантової підтримки бізнес-ініціатив ветеранів та членів їхніх родин, а також сприяє розвитку громадських об'єднань ветеранського спрямування.

До реалізації ветеранської політики залучено значну кількість центральних органів виконавчої влади. Міністерство соціальної політики забезпечує надання соціальних виплат і послуг; Міністерство охорони здоров'я та Національна служба здоров'я України відповідають за медичне обслуговування та реабілітаційні послуги; Міністерство освіти і науки сприяє доступу до освіти та професійної підготовки; силові відомства здійснюють соціальний супровід військовослужбовців як під час проходження служби, так і після її завершення. Водночас значна кількість суб'єктів реалізації та недостатня міжвідомча узгодженість зумовлюють фрагментарність механізму надання послуг ветеранам [3].

Важливу роль відіграють місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які забезпечують впровадження державної політики на регіональному та місцевому рівнях, розробляють відповідні програми, надають адміністративні та соціальні послуги та взаємодіють із ветеранськими організаціями. Створення окремих структурних підрозділів з питань ветеранської політики в обласних державних адміністраціях покликане посилити інституційну спроможність регіонального рівня управління та забезпечити комплексний підхід до підтримки ветеранів. У цьому контексті важливими інституціями доступу до послуг виступають центри надання адміністративних послуг, де мають бути інтегровані найбільш затребувані сервіси для ветеранів [2].

Суттєвим чинником розвитку ветеранської політики є діяльність громадських об'єднань, які представляють інтереси ветеранів, беруть участь у формуванні нормативних рішень, здійснюють громадський контроль та надають практичну підтримку. Їхня співпраця з комунальними центрами допомоги ветеранам охоплює напрями медико-психологічної реабілітації, соціальної адаптації, сприяння зайнятості та розвитку ветеранського підприємництва.

Вагомий внесок у формування політики здійснюють наукові установи та аналітичні центри, які забезпечують експертно-аналітичну підтримку, а також міжнародні організації, що можуть надавати фінансову, методологічну та консультативну допомогу [4-5].

З огляду на міжсекторальний характер ветеранської політики, особливої актуальності набуває ефективна координація на рівні уряду, зокрема через функціонування Координаційної ради з питань ветеранів із залученням представників органів виконавчої влади, громадського сектору та експертної спільноти [1]. Це дозволяє інтегрувати завдання ветеранської політики до секторальних, регіональних і місцевих стратегій розвитку та забезпечити комплексність державного реагування.

Список використаних джерел

1. Власенко, Р. В., Гушук, І. В., Жаліло, Я. А., та ін. (2025). *Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп.* (Я. А. Жаліло, наук. ред.). НІСД. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>
2. Деякі питання діяльності територіальних органів Міністерства у справах ветеранів та підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій з питань ветеранської політики, Постанова Кабінету Міністрів України № 702 (2023, 11 липня 2023) (Україна) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/702-2023-%D0%BF#Text>
3. Ободинський О.І. (2025). Інституційно-правовий механізм формування і реалізації державної ветеранської політики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Державне управління*, 2 (22), С.80-87. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-11/14>
4. Селянінова, А., Кузьбіда, В., & Хоменко, Я. (б.д.). Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок. *Український ветеранський фонд*. <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>
5. Тілікіна, Н. В., & Пеша, І. В. (2023). Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективності. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 5. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16882008197587.pdf> <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-5-8984>

УДК 378:316

Максим ОЛЕКСІЄНКО,

начальник курсу Навчально-наукового інституту пожежної та техногенної безпеки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності

Maksym OLEKSIENKO,

head of courses at the Educational and Scientific Institute of Fire and Technogenic Safety of Lviv State University of Life Safety

<https://orcid.org/0000-0002-2883-9671>

Науковий керівник: **Ганна КОВАЛЬ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

ПАРТНЕРСТВО «СТУДЕНТ – ВИКЛАДАЧ – АДМІНІСТРАЦІЯ» ЯК МОДЕЛЬ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВРЯДУВАННЯ

PARTNERSHIP «STUDENT - TEACHER - ADMINISTRATION» AS A MODEL OF RESPONSIBLE GOVERNANCE

The abstract discusses the implementation of the «student – teacher – administration» partnership as a foundational model for responsible governance in higher education institutions. Amidst public administration reforms, traditional hierarchical structures are being replaced by participatory management frameworks. This paper analyzes the roles of each stakeholder: students as active co-creators, teachers as academic facilitators, and administration as service-oriented leaders. Emphasizing the principles of openness, accountability, and inclusivity, the research highlights how this tripartite synergy fosters democratic values. Ultimately, such institutional models cultivate civic competencies essential for the modern public sector and societal resilience.

Keywords: responsible governance, participatory management, higher education, student-centered approach, European integration.

В умовах інтеграції України до європейського простору та реформування системи публічного управління особливої актуальності набуває впровадження демократичних моделей врядування. Заклади вищої освіти традиційно виступають осередками формування передових суспільних практик. Перехід від традиційної ієрархічної системи управління до моделі відповідального врядування вимагає переосмислення взаємодії ключових учасників освітнього процесу, адже партнерська тріада «студент – викладач – адміністрація» формує мікромодель демократичного суспільства.

Концептуальні засади відповідального врядування в освітній сфері спираються на європейські стандарти забезпечення якості вищої освіти та чинне законодавство України, зокрема Закон України «Про вищу освіту» [1]. Питання залучення зацікавлених сторін до управління активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями, проте практичні механізми синергії ключових учасників освітнього середовища потребують подальшого узагальнення та адаптації до сучасних викликів.

Концепція відповідального врядування базується на принципах відкритості, партисипативності, підзвітності та ефективності. Її імплементація у сфері вищої освіти передбачає зміну парадигми взаємовідносин: перехід від простого надання освітніх послуг до спільного творення суспільного блага. У цій системі кожен учасник трансформує свою традиційну роль, утворюючи єдиний механізм конструктивної взаємодії.

Студентство перетворюється з пасивного отримувача знань на рівноправного партнера, який бере безпосередню участь у формуванні власної освітньої траєкторії та прийнятті управлінських рішень через органи самоврядування [1]. Викладач, зі свого боку, еволюціонує від ретранслятора інформації до фасилітатора та ментора, головним завданням якого стає розвиток критичного мислення та плекання академічної доброчесності [2, с. 15]. Водночас адміністрація закладу вищої освіти переходить від адміністративно-командного контролю до сервісно-орієнтованого лідерства, створюючи прозоре та інклюзивне інституційне середовище для максимальної реалізації потенціалу всіх учасників процесу.

Ефективність такої партнерської моделі критично залежить від механізмів комунікації та взаємної довіри. Впровадження інструментів постійного зворотного зв'язку, відкритих даних та прозорих

процедур дозволяє реалізувати принцип підзвітності на практиці [3, с. 112]. Окрім того, ключовим елементом відповідального врядування є солідарна відповідальність за результати. Партисипативна модель передбачає, що здобувач освіти несе рівну частку відповідальності за власне навчання [2, с. 17], що зрештою формує зрілу особистість, готову до прийняття зважених рішень у професійному та громадському житті.

Партнерство «студент – викладач – адміністрація» становить міцну основу моделі відповідального врядування, що відображає загальнонаціональний вектор України на демократизацію. Заклади вищої освіти, які успішно впроваджують такі партисипативні підходи, стають осередками формування нової генерації громадян – відповідальних та здатних до партнерства, що є фундаментальною умовою для розбудови ефективного та стійкого суспільства.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с.
3. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: НАДУ, 2020. 284 с.

УДК 351.84/85:355.01(477)

Тетяна ПАНФІЛОВА,

професор кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка

Tetiana PANFILOVA,

Professor of the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-7924-8716>

СПЕЦИФІКА ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ

SPECIFICITY OF UKRAINE'S HUMANITARIAN POLICY IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION: PROBLEMS AND CONSEQUENCES

Today, the preservation and protection of sovereignty and independence, the consolidation of Ukrainian society, interethnic and interfaith harmony, economic and social security close to the needs of citizens are extremely important for Ukraine preservation of national material and spiritual values, historical memory, unification of the educational, scientific and technical potential of the country. An effective humanitarian policy will unite civil society and create a powerful factor in the development and protection of its state

Keywords: *Ukraine, humanitarian policy, consolidation, national development.*

Національний гуманітарний простір українців формувався упродовж тисячоліть на основі життєвих стандартів свободолобного самобутнього етносу, духовної культури, мови, освіти, звичаїв, традицій, свідомості й згуртованості, стереотипів та орієнтацій, на повазі до кордонів сусідів... тощо, що впливало на демократичний характер устрою, норм і правил у державі.

Європейська культура, частиною якої є українська, за соціологічними дослідженнями, заснованими на історичних джерелах, відрізняється індивідуалізованим характером носіїв культури, що має величезне значення у процесі побудови ієрархії цінностей, які стають загальновизнаними і формують ідентичність держави. Тому найбільшою вартістю сучасних держав є цінність індивіда, який, маючи відносну волю, може вносити свій вклад у розвиток суспільства, створюючи тим самим загальну справу колективу, громади.

Єдність виступає запорукою національної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності країни. „Порушення цілісності й повноти національного гуманітарного простору обумовлює істотні відмінності у системах цінностей, політичних орієнтаціях громадян» [1].

Навіть за умов мирного життя стратегічні цілі державної політики можуть змінюватись, але в умовах війни і нестабільності набувають цілком іншого характеру. Тому новітня державна гуманітарна політика повинна була б, щонайменше забезпечити координацію управлінських дій щодо соціокультурного розвитку громадян. Державна гуманітарна політика – це „...цілеспрямована, планомірна, безперервна та скоординована система спільної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інституцій громадянського суспільства з інтегрованої та синхронної реалізації комплексу заходів, в їх взаємозв'язку та взаємодоповнюваності з метою створення умов для соціокультурного розвитку громадян, формування гармонійно розвиненої особистості, розвитку людського потенціалу, створення умов досягнення ціннісною системою цільових параметрів успішності гуманітарного розвитку країни [2].

Сьогодні в Україні спостерігаємо глибоку гуманітарну кризу: розрив соціальних зв'язків; відсутність або нестабільність виробничої, економічної діяльності, примарність у найближчому часі перспектив відновлення житлової, освітньої, медичної інфраструктури, працевлаштування, руйнація пам'яток архітектури, розгубленість тощо.

Війна в Україні спричинила переоцінку цінностей. Українське суспільство відновлює потребу в консолідації та спільному подоланні інформаційних і політичних маніпуляцій. В умовах воєнного стану реалізація державної гуманітарної політики має базуватися на ціннісних засадах й відповідати чітким конституційним принципам захисту прав і свобод громадянина.

Внутрішні загрози національним цінностям в Україні: несформованість загальнонаціональної ідеї, яка б забезпечувала консолідацію й інтеграцію суспільства; недостатність державної підтримки

розвитку культурних індустрій; відсутність законодавчого оформлення прав титульної нації держави; заполітизованість гуманітарної сфери (мова, історія, релігія, що є інструментами маніпуляцій у політичних цілях); не зорієнтовані на виховання майбутніх громадян антинаціональні реформи та освітні програми в освіті; затяжні процедури впровадження інновацій у сфері науки й освіти; несприяттєві умови зростанню творчого й інтелектуального потенціалу України; слабкий розвиток недержавних інститутів як складової загальної системи захисту національних цінностей; слабка взаємодія між державними і недержавними (громадськими) структурами при формуванні та реалізації державної стратегії захисту національних цінностей; неефективність механізмів підготовки і реалізації управлінських рішень для захисту національних цінностей; слабкий розвиток соціального капіталу тощо [3].

Масштабним викликом для України стала міграція громадян. Зовнішня і внутрішня міграція населення потребує нових підходів до управління міграційними процесами у повоєнному відновленні. Масштаби вимушеної міграції є значними, а наслідки – багатовимірними [4, с. 37]. Відновлення критичної інфраструктури та створення робочих місць має прямий вплив на реалізацію державної політики репатріації [5, с. 14].

Захист прав дітей один із пріоритетних напрямів державної політики. Війна в Україні з 2014 року та повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році, спричинила масштабні порушення прав дітей, зокрема права на життя, безпеку, освіту, охорону здоров'я, сімейне виховання та розвиток [6; 7].

Україна активно співпрацює з Комітетом ООН з прав дитини та Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ), Європейським судом з прав людини (ЄСПЛ) щодо депортації, примусового переміщення та незаконного утримання українських дітей на окупованих територіях, що створює правові передумови для міжнародного визнання воєнних злочинів проти дітей. І це лише частина тих проблем, які потребують першочергового вирішення.

Війна оголила потребу в модернізації управлінських механізмів та створенні ефективної системи захисту прав громадян в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Сацук Г. М. Ціннісний вимір реалізації гуманітарної політики України в умовах воєнного часу. Ч. 2. DOI:10.33663/1563-3349-2024-95-213.
2. Карпак О. М. Адаптація особистості в системі політичних відносин (теоретико-методологічний аналіз): монографія. Дніпродзержинськ: Середняк Т.К., 2012. 194 с.
3. Бондарчук П. С. Ціннісні засади системи національної безпеки: державно-управлінський аспект. К:КНУ ім.Т.Шевченка,2023. 261 с.
4. Лібанова Е., Позняк О., Цимбал О. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії російської федерації. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika - Demography and Social Economy*, 2 (48), 37-57. <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>
5. Дубровський В., Черкашин В., Вахітова А., Гетман О. Воєнні мігранти: світовий досвід та українські особливості. 2024. URL: <https://help-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Policy-war-migranti-final-1.pdf>
6. Костишин Е. І., Шевців Ю. О. Інституційно-правовий механізм захисту дітей в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. №1. С.29-36. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/soc/article/view/2583/2473>
7. Про забезпечення захисту прав дітей, які постраждали внаслідок збройної агресії проти України: Постанова КМУ від 05.04.2022р. №386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2022-%D0%BF>.

УДК 351.85:378:027.7(477)

Людмила ПАПУША,

директор бібліотеки Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, здобувачка ступеня PhD за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Liudmyla PAPUSHA,

Director of the Library of the Bogomolets National Medical University, PhD student of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-9896-0576>

Науковий керівник: **Євгеній БОРОДІН**, доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕК ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF LIBRARIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Libraries of higher education institutions are important social institutions that are able to provide information, educational, scientific, cultural and communication support to the educational community in the conditions of martial law in Ukraine. A rationally formed, systematic, comprehensive, modern and consistently implemented state policy in this area has a decisive influence on the development of libraries of higher education institutions. Improving the state policy for the development of libraries of higher education institutions in the conditions of martial law in Ukraine should include: developing a comprehensive strategy for the development of university libraries taking into account the challenges and risks of martial law; implementing professional development programs for library specialists; creating a national platform for open access to scientific resources; supporting initiatives to work with veterans and internally displaced persons; developing international partnerships between libraries, etc. Effective state policy can not only ensure that libraries fulfill their social role and strengthen the higher education system, but also become an important element of national resilience and recovery after the war.

Keywords: state policy, library, higher education institution, library of higher education institution, state library policy.

Бібліотека як основний (п. 3 ст. 33 Закону України «Про вищу освіту») і обов'язковий (п. 6 ст. 33 Закону України «Про вищу освіту») структурний елемент закладу вищої освіти України, є не тільки місцем зберігання та надання у тимчасове користування здобувачам освіти та науково-педагогічному персоналу книг та інших документів, а й інтеграційним центром знань, інновацій, наукових досліджень та важливою складовою формування цифрової інфраструктури відкритої науки. Нині бібліотеки закладів вищої освіти функціонують у надзвичайно складних умовах воєнного стану, суттєвого обмеження фінансових ресурсів, кадрового «голоду», стрімкого поступу інформаційних технологій та штучного інтелекту, що вимагають як зміни форм і методів роботи, так і перманентного професійного розвитку бібліотечних фахівців, оволодіння ними новими технологічними навичками, знаннями та вміннями.

Ключове значення у формуванні як сучасного, так і майбутнього стану бібліотек закладів вищої освіти має державна політика у цій сфері. Системна, комплексна, раціонально сформована та послідовно впроваджувана державна політика, що відповідає сучасному етапу цивілізаційного розвитку та зорієнтована на якнайповніше задоволення інформаційних, освітніх, наукових і культурних потреб освітянської спільноти, є основою для створення сприятливого середовища, необхідного для ефективної навчальної та наукової діяльності закладів вищої освіти, їх поступової інтеграції до світового освітнього та наукового простору.

На розвиток бібліотек закладів вищої освіти визначальний вплив мають державна політика в галузі освіти та державна політика в галузі бібліотечної справи. Загальні засади державної політи-

ки в галузі бібліотечної справи визначені в статті 4 Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [2], дія якого поширюється на бібліотеки усіх форм власності та підпорядкування. Статтею 33 Закону України «Про вищу освіту» [3] чітко визначено, що бібліотека, разом із факультетами та кафедрами, є основним та обов'язковим структурним підрозділом закладу вищої освіти. Державна політика у сфері вищої освіти визначена у ст. 3 Закону України «Про вищу освіту» [3].

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [3] одним із базових принципів діяльності закладів вищої освіти є їх автономія – самостійність, незалежність і відповідальність у прийнятті рішень, зокрема й щодо формування та розвитку власних бібліотек. Водночас, формуючи політику розвитку бібліотеки заклад вищої освіти має враховувати базові засади державної політики у цій сфері.

У складних умовах воєнного стану трансформується діяльність бібліотек закладів вищої освіти, з'являються нові напрями роботи, що спричинені російською агресією. Бібліотека перетворюється на осередок, що акумулює, упорядковує, зберігає та забезпечує доступ до різноманітних інформаційних потоків, життєво важливих у надзвичайно складних умовах воєнного часу. Особливе значення має оцифрування фондів, адже бібліотеки закладів вищої освіти досить часто у своїх фондах мають унікальні видання, втрата друкованих примірників яких може бути непоправною.

Інший не менш важливий, але більш соціально чутливий, напрям роботи бібліотек – участь в адаптації, реабілітації, наданні інформаційної підтримки для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб із числа студентів і викладачів. Університетські бібліотеки США мають успішний багаторічний досвід підтримки ветеранів [4], ґрунтовний і водночас критичний аналіз якого сприятиме більш ефективній організації цієї діяльності в бібліотеках закладів вищої освіти нашої країни.

Погоджуємося з твердженням науковців, що для того щоб «відповідати сучасним запитам користувачів, громад і держави, бібліотеки мають здійснити «квантовий стрибок», а політики – взяти лідерство та запропонувати їм нову проактивну роль просторів для розвитку та навчання впродовж життя, реалізації місцевих ініціатив, інформаційних і соціальних центрів» [1, с. 22].

Удосконалення державної політики розвитку бібліотек закладів вищої освіти в умовах воєнного стану в Україні має включати: розробку комплексної стратегії розвитку вузівських бібліотек з урахуванням викликів і ризиків воєнного стану; впровадження програм професійного розвитку бібліотечних фахівців; створення національної платформи відкритого доступу до наукових ресурсів; підтримку ініціатив щодо роботи з ветеранами та внутрішньо переміщеними особами; розвиток міжнародного партнерства бібліотек та ін. Ефективна державна політика здатна не лише забезпечити виконання бібліотеками їх соціальної ролі та підсилити систему вищої освіти, а й стати важливим елементом національної стійкості та відновлення після війни.

Список використаних джерел

1. Дем'яненко Л. Українські бібліотеки в умовах російської агресії: актуальні проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Книжкової палати*. 2024. № 9. С. 18-24.
2. Про бібліотеки і бібліотечну справу : Закон України від 27 січ. 1995 р. № 32. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Про вищу освіту: Закон України від 1 лип. 2014 р. № 1556. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2014-%D1%80#Text>.
4. Young, J. M. VA librarians working to get veteran information to community libraries. VA News. Publ. on: 08.04.2022. URL : https://news.va.gov/102010/va-librarians-workingto-get-veteran-information-to-community-libraries/?fbclid=IwAR1V564UGuJBAZKguNg29FWWJeQ_lsHSxYJOf7Wi0zOpe-0z4SM5B4i9Ls.

Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Oksana PARKHOMENKO-KUTSEVIL,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Management and Administration of the Hrygoriy Skovoroda University in Pereiaslav

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

ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

PROBLEMS OF INTEGRATION OF ECOLOGICAL INNOVATIONS INTO THE STATE POLICY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

The study defines the concept of 'eco-innovations' and emphasizes the strategic importance of this phenomenon. It systematizes contemporary challenges to integrating eco-innovations into Ukraine's state policy for sustainable development, specifically: institutional and managerial hurdles; financial constraints; regulatory and legal frameworks; insufficient market and infrastructure development; socio-cultural factors; and military and post-conflict challenges. Particular attention is paid to the gap between scientific research and practical projects regarding climate change-related innovations and adaptation. The study concludes that the effective integration of eco-innovations into Ukraine's public policy requires comprehensive measures – ranging from the refinement of legal and financial environments to the establishment of robust public-private partnership mechanisms and the stimulation of business and civil society engagement in sustainable development projects

Keywords: public policy, environmental policy, environmental innovation, sustainable development, integration.

Інтеграція екологічних інновацій у державну політику сталого розвитку України – це складний міждисциплінарний процес, що одночасно стосується економічної модернізації, правового регулювання, науково-технічного забезпечення та інституційної спроможності держави. Він походить із глобальних тенденцій (Порядок денний ООН 2030 та Цілі сталого розвитку), які Україна адаптує на національному рівні, але зіткнувся з низкою системних проблем, що гальмують реалізацію відповідних політик.

Перш за все, важливо визначити, що під екологічними інноваціями розуміють нові технології, управлінські рішення, продукти та процеси, спрямовані на зменшення негативного впливу людської діяльності на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів і підтримку переходу до зеленої економіки. Така дефініція узгоджується з сучасними науковими підходами, які трактують екологічні інновації як ключовий елемент моделей сталого розвитку економіки і суспільства.

Попри наявність правової бази, зокрема Закону України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [1], що визначає стратегічні орієнтири інтеграції екологічних пріоритетів у загальнонаціональні плани розвитку, на практиці ця інтеграція у державну політику відбувається повільно. Частина причин пов'язана з загальними проблемами інноваційної політики в Україні – недостатня координація між різними органами влади, низький рівень партнерства між державою, науковою сферою та підприємствами, а також відсутність чіткої, комплексної національної стратегії щодо впровадження інновацій, орієнтованих на сталий розвиток.

Загальні бар'єри інтеграції екологічних інновацій у політику можна розділити на кілька груп:

1) інституційно-управлінські проблеми. Українська система інноваційного менеджменту характеризується фрагментарністю: відповідальність за інноваційну політику поділена між різними міністерствами та відомствами без ефективної координації, що ускладнює формування узгоджених заходів зі стимулювання еко-інновацій;

2) фінансові обмеження. Недостатнє державне фінансування наукових досліджень та зокрема інновацій, спрямованих на екологічну модернізацію, призводить до низького рівня впровадження нових технологій у виробництво та обмеженої участі бізнесу в «зелених» проєктах. Це частково

пояснюється низьким рівнем інвестиційної привабливості та ризиками, пов'язаними з довгостроковими екологічними інвестиціями;

3) правове та нормативне забезпечення. Хоча українське екологічне законодавство поступово адаптується до стандартів Європейського Союзу в контексті Угоди про асоціацію, правове середовище для стимулювання екологічних інновацій ще має суттєві прогалини. Відсутність конкретних вимог щодо інноваційної складової в оцінці екологічних ризиків або в державних закупівлях обмежує можливості для поширення нових технологій;

4) недостатній розвиток ринку та інфраструктури. В Україні ринок екологічних інновацій ще недостатньо сформований; це проявляється в низькій активності малого та середнього бізнесу у сфері «зеленої» економіки та обмеженій кількості інструментів державної підтримки для стартапів і технологічних платформ, що працюють у сфері охорони довкілля;

5) соціально-культурні чинники. Низький рівень екологічної обізнаності та корпоративної відповідальності серед широкого кола суб'єктів господарювання стримує активне впровадження еко-інновацій. Психологічні бар'єри, пов'язані з невпевненістю щодо рентабельності інноваційних рішень, також мають значення;

6) військові та постконфліктні виклики. Останні події, пов'язані з повномасштабною війною, ще більше ускладнили умови для інтеграції екологічних інновацій. Частина ресурсів була перенаправлена на термінові потреби відновлення, що поставило на другий план проекти з довгострокової екологічної трансформації та «зеленої» модернізації.

Крім того, існує розрив між науковими дослідженнями і практичними проектами щодо інновацій, пов'язаних із зміною клімату та адаптацією до нових умов. Це глобальна проблема, що спостерігається й у європейському контексті, – недостатньо ефективний перехід від наукових знань до масштабних інноваційних рішень.

На тлі цих проблем окремі ініціативи з впровадження екологічних інновацій демонструють позитивний потенціал. Зокрема, інтеграція положень Європейського зеленого курсу та кліматичних цілей у національні програми економічного відновлення пропонується експертними групами як шлях подолання системних бар'єрів.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що ефективна інтеграція екологічних інновацій у державну політику України потребує системного підходу, який поєднує правове, фінансове, інституційне та соціокультурне забезпечення. Необхідно удосконалити законодавчу базу, створивши конкретні механізми стимулювання впровадження екологічних технологій, інтегрувати екологічні критерії в державні закупівлі та стратегічне планування розвитку економіки. Фінансові стимули слід поєднувати з розвитком «зелених» інвестиційних платформ і пільгових програм для малого та середнього бізнесу, що реалізує екологічні проекти. Важливим є формування ефективних механізмів публічно-приватного партнерства, що забезпечить координацію між державними органами, науковими установами та бізнес-спільнотою. Паралельно слід розвивати інфраструктуру для тестування та масштабування екологічних інновацій, стимулювати громадську участь і підвищувати екологічну обізнаність суспільства. Реалізація цих заходів повинна враховувати специфіку української економічної, соціальної та політичної реальності, поєднуючи адаптацію передових світових практик із національними пріоритетами сталого розвитку, що дозволить створити ефективну модель екологічно орієнтованої інноваційної політики та забезпечити довгострокову екологічну безпеку країни.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>

Василь ПАСІЧНИК,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного врядування
Національного університету «Львівська політехніка»

VasyI PASICHNYK,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-2447-2374>

НАЦІОНАЛЬНА ІДЕЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

THE NATIONAL IDEA AS A FACTOR IN THE FORMATION OF THE NATIONAL IDENTITY

The article examines the peculiarities of forming Ukrainian national identity, revealing its blurred and ambivalent nature at the current development stage. It analyzes the reasons hindering the completion of the Ukrainian nation-building process, particularly regionalism and historical imperial influences. The role of the national idea is substantiated as a key factor in forming national identity. The author defines the national idea as information about the deep essence of the people, their spiritual foundations, and principles of existence. It is argued that the national idea serves as a conceptual basis for public administration to ensure national unity, neutralize security threats, and promote modernization.

Keywords: national identity; national idea; nation; national identity of Ukraine.

Проблематика національної та громадянської ідентичності в Україні набула принципово нового виміру після 2014 року і особливо після повномасштабного вторгнення 2022 року. Російсько-українська війна виявила, що предметом конфлікту є не лише територія чи геополітична орієнтація, а передусім саме право українців на окрему історичну суб'єктність. Заперечення існування української нації, спроба редукувати її до частини «історичної Росії» та риторика так званої «денацифікації» фактично означають прагнення РФ ліквідувати українську ідентичність як політичну й культурну реальність [1].

Таким чином, ідентичність перетворилася на центральний елемент сучасної війни – війни за смисли, пам'ять, інтерпретацію історії та цивілізаційний вибір. Від стійкості національної самосвідомості безпосередньо залежить збереження державності, а отже, проблема формування цілісної української ідентичності набуває екзистенційного значення.

Національна ідентичність, згідно з концепцією Е. Сміта, характеризує насамперед політичну спільноту і включає такі фундаментальні ознаки, як історична територія, спільні міфи та історична пам'ять, спільна масова культура, єдині юридичні права та обов'язки для всіх членів, а також спільна економіка з можливістю вільного пересування в межах нації [4, с. 24],

Попри суттєву консолідацію суспільства в умовах війни, процес формування інтегрованої загальнонаціональної ідентичності залишається незавершеним. Історичне перебування українських земель у складі різних імперських систем зумовило відмінності в політичній культурі, мовній практиці та зовнішньополітичних орієнтаціях окремих регіонів. Ці відмінності тривалий час не були належно інтегровані в єдину смислову рамку.

У минулі десятиліття в Україні домінувала модель громадянської інтеграції, орієнтована на формування політичної нації через механізми громадянства. Водночас відсутність чітко артикуляваного ціннісного ядра призводила до амбівалентності самовизначення частини населення. У кризових умовах ця невизначеність могла ставати об'єктом зовнішніх маніпуляцій. В умовах російської агресії ці розбіжності використовуються ворогом для інформаційної експансії, що становить пряму загрозу національній безпеці та територіальній цілісності держави.

Прийняття у 2022 році Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» стало важливим кроком інституціоналізації цієї сфери [2]. У 2023–2024 роках цей процес перейшов у фазу активної практичної реалізації, що проявилось у масштабній деколонізації топоніміки та системному витісненні імперських

наративів із публічного простору. Сучасний етап характеризується переходом від стихійної мобілізації перших місяців війни до формування стратегічної стійкості через інституційне утвердження національних цінностей.

Однак нормативні акти потребують чіткої концептуальної основи. Базовий закон у сфері формування національної ідентичності лише визначає напрям, але не формує смислового ядра, яке могло б інтегрувати різні інструменти політики в єдину стратегічну систему. Саме таким інтегруючим чинником може виступати українська національна ідея.

Національну ідею доцільно розглядати не як абстрактну декларацію чи історичний міф, а як стратегічну смислову конструкцію, що визначає місце нації у світі, її ціннісні орієнтири та історичне покликання. Національна ідея - це інформація про глибинну сутність народу, його духовну першооснову, мету та фундаментальні принципи існування, що пронизує все національне буття і спрямовує національний розвиток [3, с. 56-57]. Національна ідея є динамічною системою, що складається з взаємопов'язаних елементів: національної ідентичності, покликання, ідеалу, цінностей та інтересів, а також національної держави, що є механізмом реалізації національних інтересів. Вона формує узгоджену систему уявлень про: спільне минуле; бажане майбутнє; принципи співжиття в межах держави; роль України у ширшому європейському та глобальному контексті.

Національна ідея виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи різні соціальні та регіональні групи навколо спільного смислового горизонту. Вона забезпечує мобілізаційний ефект у кризові періоди та модернізаційний імпульс у періоди трансформацій. У практичній площині національна ідея проявляється через: формування системи національних цінностей; артикуляцію довгострокових національних інтересів; визначення стратегічних орієнтирів державної політики; виховання громадянина як носія спільної ідентичності.

Через механізми держави – освітню та інформаційну політику, стратегічні комунікації, культурну політику, систему національної безпеки – національна ідея трансформується в реальний інструмент консолідації.

Особливе значення має відповідальність політичної та інтелектуальної еліти. Саме вона здатна перетворити ціннісні орієнтири на чіткі програми дій. За відсутності власної національної ідеї стратегічне бачення та національні смисли девальвуються, а держава втрачає спроможність діяти як суб'єкт.

Отже, в умовах війни та глобальних трансформацій національна ідея набуває значення методологічної основи державної політики у сфері формування ідентичності. Її інтеграція в систему публічного управління дозволяє: подолати регіональні суперечності; нейтралізувати зовнішні інформаційні впливи; забезпечити стратегічну стійкість держави; завершити процес українського націєтворення шляхом утвердження цілісної української національної та громадянської ідентичності. Національна ідея в цьому контексті постає не лише духовним орієнтиром, а й чинником безпеки та довгострокового розвитку України.

Список використаних джерел

1. Дробович Антон. Про історичну єдність в тюрмі народів. URL: <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/statti/pro-istorychnu-yednist-v-tyurmi-narodiv>; Путин о начале «специальной военной операции» в Донбассе. URL: https://www.youtube.com/watch?v=iPvB_TcItgQ
2. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України № 2834-IX від 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text>.
3. Пасічник В. М. Національна ідея як чинник формування національної ідентичності України. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 3(60). Ч. 1. С. 52–68.
4. Сміт Е. Національна ідентичність / пер. з англ. П. Тарашука. Київ: Основи, 1994. 224 с.

УДК 351.85:323.1

Роман ПИЛИПЕЦЬ,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління» кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

Roman PYLIPETS,

PhD candidate in Public Administration, Department of Public Governance, Educational and Scientific Institute of Public Administration, Lviv Polytechnic National University «

<https://orcid.org/0009-0008-8743-1108>

Науковий керівник: **Тетяна ПАНФІЛОВА**, доктор історичних наук, професор кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

МІЖКУЛЬТУРНИЙ ДІАЛОГ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

INTERCULTURAL DIALOGUE AS A MECHANISM FOR CONFLICT PREVENTION IN PUBLIC ADMINISTRATION

The thesis substantiates the role of intercultural dialogue as a strategic tool of public administration in the context of state-building. The author emphasizes that under the conditions of external aggression and internal transformations, the cultural sphere becomes a resource for national security. The paper analyzes the levels of implementation of intercultural dialogue: normative-legal, institutional, and project-based. Particular attention is paid to the role of local communities and cultural institutions as neutral platforms for social interaction. It is proven that an effective cultural policy based on dialogue ensures social cohesion and strengthens the resilience of the state.

Keywords: *intercultural dialogue, public administration, conflict prevention, social cohesion, cultural policy.*

У процесі сучасного державотворення та стратегічного планування розвитку України питання суспільної консолідації набуває критичного значення. В умовах зовнішньої агресії та внутрішніх трансформацій, таких як децентралізація та євроінтеграція, культурна сфера перестає бути лише дозвіллевою інфраструктурою, трансформуючись у стратегічний ресурс національної безпеки. Публічне управління у цій площині має забезпечувати не лише збереження спадщини, а й виступати модератором суспільних відносин [1]. Саме міжкультурний діалог стає тим управлінським механізмом, що дозволяє превентивно вирішувати конфлікти, гармонізувати інтереси різних етнічних, релігійних та соціальних груп і формувати стійку політичну націю.

Міжкультурний діалог у системі публічного управління не слід розглядати виключно як обмін мистецькими здобутками. Це, насамперед, інструмент «м'якої сили» (soft power) та комунікативна технологія, спрямована на досягнення соціальної когезії. З точки зору публічного адміністрування, цей механізм реалізується на кількох взаємопов'язаних рівнях. На нормативно-правовому рівні йдеться про імплементацію європейських стандартів, зокрема положень «Білої книги з міжкультурного діалогу» Ради Європи, у національне законодавство. Це створює правові рамки, де культурне розмаїття визнається не загрозою, а ресурсом розвитку, а державна політика переходить від моделі «асиміляції» до моделі «інтеграції» [2, с. 15].

У сучасному світі процеси глобалізації, міграції та цифрової комунікації посилюють взаємодію представників різних культур, релігій і соціальних груп. Для таких країн, як Україна, що характеризуються етнокультурним різноманіттям і складними суспільно-політичними процесами, питання міжкультурного діалогу набуває особливої ваги. У сфері публічного управління це стає важливим інструментом запобігання конфліктам, забезпечення соціальної згуртованості та стабільності.

На інституційному рівні важливим є створення на базі органів місцевого самоврядування консультативно-дорадчих органів, де публічні управлінці використовують компетентності медіації для деліберативної чутливих питань. Водночас проектний вимір передбачає підтримку державою культур-

них ініціатив, які спрямовані на взаємодію. Грантова політика має стимулювати крос-культурні проекти, що руйнують стереотипи та формують спільний ціннісний простір [3, с. 180].

Особливу увагу слід приділити рівню територіальних громад, де найчастіше виникають побутові непорозуміння. Публічне управління на місцях повинно використовувати заклади культури (бібліотеки, хаби) як нейтральні території для діалогу. Отже, інтеграція цього механізму в систему управління дозволяє знизити соціальну напругу, забезпечити інклюзивність прийняття рішень та зміцнити національну стійкість перед гібридними загрозами [4, с. 20].

Список використаних джерел

1. Базилевич В. Державне управління етнокультурним розвитком: виклики та перспективи. *Економічний вісник України*. 2023. № 4. С. 12-20.
2. Ільїна О. Механізми державної підтримки етнічних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 5. С. 45-53.
3. Smith A. Ethnocultural Policy in Eastern Europe: Trends and Challenges. *Journal of Public Administration*. 2023. Vol. 8, Issue 3. P. 67-79.
4. European Commission. Cultural Diversity and Public Policy in the EU. Brussels, 2022.

УДК: 351.85:321.1:355

Надія ПІДБЕРЕЖНИК,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Nadiia PIDBEREZHNYK,

PhD of Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Governance of Public Administration, Governance and Professional Development Institute, Lviv Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-2197-6139>

ЕТНОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ДЛЯ УКРАЇНИ

ETHNOPOLITICAL CHALLENGES IN WAR CONDITIONS: PUBLIC ADMINISTRATIVE ASPECT

The article examines ethnopolitical challenges in a wartime context. It analyses the role of information and communication technologies in shaping Ukraine-centred narratives and strengthening civic and national identity, as well as the growing importance of the Ukrainian language in the contemporary media landscape. The necessity of developing ethno-national resilience is substantiated, which entails the ability of the state and society to anticipate, neutralise and adaptively utilise ethnopolitical challenges. Key public administration mechanisms for countering these challenges are outlined, in particular the institutional modernisation of ethno-politics, the development of strategic communications and the implementation of a policy of national cohesion, all of which are aimed at strengthening state resilience and national consolidation.

Keywords: national identity, ethnic policy, ethnic policy challenges, national resilience, public administration.

Російсько-українська війна має комплексний характер, де воєнні дії поєднуються з інформаційними, політичними та етнокультурними впливами. Етнополітичні впливи характеризуються системним використанням Росією мовних, ідентифікаційних, історичних та регіональних чинників з метою делегітимізації української державності та послаблення української національної єдності.

У межах гібридної стратегії ці інструменти реалізуються через дезінформацію, маніпуляцію історичними наративами та загострення внутрішніх суперечностей. За таких умов етнополітика України потребує оновлення концептуальних підходів і практичних механізмів, орієнтованих на зміцнення національної консолідації, захист прав громадян незалежно від етнічного походження, формування національної стійкості та громадянської ідентичності, запобігання конфліктам і розвиток інклюзивної взаємодії з етнокультурними спільнотами.

Серед науковців, які досліджують етнокультурні трансформації в умовах війни, варто зазначити здобутки Г. Богданович, В. Войналовича, О. Палагнюк, Ю. Фігурного та О. Шакурової, В. Ятченка.

Метою доповіді є висвітлення етнополітичних викликів в умовах війни для України.

В умовах російсько-української війни вагомим етнополітичним викликом є використання Росією питання національної ідентичності для обґрунтування своєї агресії. Це реалізується через низку маніпулятивних наративів, зокрема щодо «захисту російськомовних», концепції «єдиного народу» та підміни української ідентичності імперськими конструктами, що спрямовано на підриг української національної ідентичності та делегітимізацію української державності.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у цілісній публічній політиці, орієнтованій на зміцнення історичної пам'яті, національної та громадянської ідентичності, утвердження української мови як державної та підвищення національної стійкості. Це передбачає критичне переосмислення історичного досвіду та системну протидію зовнішнім інформаційним впливам.

Ключовими маркерами національної ідентичності є функціонування української мови як державної у публічних сферах, державна символіка як репрезентація суверенітету та єдності, а також сукупність пам'ятних і святкових дат, що відображає історичний досвід і державотворчі традиції.

Водночас однією з причин ускладнення процесів ідентифікації є проблема сприйняття концепції української нації як поєднання громадянського й етнічного компонентів. Це зумовлює трансфор-

мацію етнічних, мовних і регіональних відмінностей із консолідаційного чинника у фактор соціальної диференціації, що перешкоджає формуванню цілісної національної ідентичності [1, с. 238–239].

Війна спричинила посилення ролі інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні україноцентричних наративів, що сприяє зміцненню української громадянської та національної ідентичності. У відповідь на інформаційний тиск Росії українське суспільство активізувало цифрові практики спротиву, використовуючи соціальні мережі, відеоплатформи та месенджери для утвердження державної суб'єктності й формування патріотичного інформаційного простору.

В таких умовах одним із пріоритетів етнополітики є підвищення статусу української мови, що набуває ознак «комунікаційної трансформації». Це проявляється у розширенні україномовного медіапродукту, зокрема у сфері кінематографа, мовлення, музики та цифрового контенту [2].

В умовах війни актуальним стає зміцнення національної стійкості, зокрема її етнонаціонального виміру, зумовленого системним використанням етнічного чинника у стратегії РФ. Етнонаціональну стійкість доцільно трактувати як здатність етнополітичної системи держави у взаємодії з суспільством забезпечувати сталий розвиток шляхом прогнозування та нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз, їх адаптивної трансформації у ресурс розвитку, а також ефективної протидії дестабілізаційним впливам із подальшим відновленням рівноваги [3].

Важливим компонентом сучасної етнополітики має стати попередження міжетнічних конфліктів, що передбачає системний моніторинг етнополітичної ситуації, впровадження механізмів раннього реагування та реалізацію просвітницьких заходів із формування культури толерантності й взаємоповаги. Ключового значення набуває забезпечення прав національних меншин, підтримка їхнього культурного розвитку та залучення до суспільно-політичних процесів. У цьому контексті держава виступає інституційним гарантом, створюючи умови для збереження культурної спадщини, розвитку мовних і мистецьких практик і поглиблення міжкультурного діалогу.

Тож до ключових публічно-управлінських інструментів реагування на етнополітичні виклики варто віднести інституційне оновлення публічної етнополітики, розвиток стратегічних комунікацій та реалізацію політики національної згуртованості. Зокрема, інституційна модернізація передбачає вдосконалення управлінських підходів, посилення спроможності відповідних управлінських інституцій та міжвідомчої взаємодії; ефективну імплементацію законодавчих норм, зокрема щодо функціонування української мови як державної. Стратегічні комунікації мають бути спрямовані на протидію дезінформації, зміцнення національної та громадянської ідентичності, забезпечення інклюзивності політики пам'яті та формування позитивного іміджу України. Політика національної згуртованості орієнтована на підтримку культурних ініціатив, розвиток міжкультурного діалогу та створення інклюзивних публічних просторів, що сприяють суспільній інтеграції.

Список використаних джерел

1. Бевз Т. Особливості формування громадянської ідентичності в сучасній Україні. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. 2014. Вип. 3(71). С. 236–246.
2. Концепція Державної цільової національно-культурної програми «Єдність у розмаїтті» на період до 2034 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 травня 2023 р. № 429-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2023-%D1%80#Text>
3. Про національні меншини (спільноти) України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20#Text>

УДК 351:316.4

Андрій ПРИЙМАЧОВ,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Andriy PRYIMACHEV,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0005-1498-4391>

Науковий керівник: **Наталія ЛИПОВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S SOCIAL POLICY IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES

The transformation of Ukraine's social policy in the context of military, economic and demographic challenges is analyzed. The need to form a balanced model of social protection, capable of combining prompt response to crisis needs with long-term development of human capital, is substantiated. The historical prerequisites for the formation of the modern system, in particular, the influence of the Soviet legacy and the consequences of the transition to a market economy, are highlighted. The main theoretical approaches and models of social policy are summarized – paternalistic, the model of the «welfare state» and the social market economy. The need to combine targeted support, equality of opportunity, institutional modernization and digitalization of social services was emphasized. The key priorities for the development of Ukraine's social policy in the context of European integration and post-war recovery have been identified.

Keywords: public administration, social policy, social services, social marketing, social protection.

Соціальна політика України нині функціонує в умовах масштабних внутрішніх і зовнішніх викликів, серед яких повномасштабна війна, економічна нестабільність, демографічні втрати, зростання бідності та соціальної нерівності. За таких обставин особливої ваги набуває формування збалансованої системи соціального захисту, здатної не лише оперативно реагувати на кризові потреби населення, а й забезпечувати довгостроковий розвиток людського капіталу та соціальну згуртованість.

Попри наявність значної нормативно-правової бази, сучасна соціальна політика України характеризується фрагментарністю, недостатньою адресністю допомоги, нерівномірністю розподілу ресурсів і обмеженою інституційною спроможністю. Зростання потреб вразливих груп населення в умовах війни актуалізує необхідність перегляду стратегічних пріоритетів і переосмислення моделі соціально орієнтованого розвитку.

Історично українська соціальна політика формувалася під впливом радянської моделі, що передбачала домінування держави у фінансуванні та регулюванні соціальної сфери, низький рівень громадської участі та обмежену прозорість управлінських рішень. Перехід до ринкової економіки супроводжувався демонтажем патерналістських механізмів без формування цілісної альтернативної концепції, що спричинило соціальні диспропорції та звуження системи соціальних гарантій. У результаті соціальні процеси тривалий час розвивалися несистемно, а держава залишалася головним, часто єдиним суб'єктом формування соціальної політики.

У теоретичному вимірі соціальна політика трактується як діяльність держави та суспільних інституцій, спрямована на регулювання відносин між соціальними групами щодо розподілу суспільного продукту та узгодження їхніх інтересів із довгостроковими цілями розвитку [1]. Її фундаментальним принципом є соціальна справедливість, що передбачає забезпечення прийняттого балансу між інтересами різних верств населення та недопущення надмірної соціальної диференціації. Реалі-

зація цього принципу здійснюється через механізми соціального захисту, підтримку осіб у складних життєвих обставинах і створення умов для гідного рівня життя.

Відповідно до конституційних засад, Україна є соціальною державою, що зобов'язана створювати умови для всебічного розвитку особистості та забезпечення базових соціальних гарантій. Ефективність соціальної політики залежить від політичного устрою, рівня економічного розвитку, демографічної структури, культурних традицій, типу економічної системи та ступеня ринкової свободи. Важливими чинниками також є рівень добробуту населення, соціальна відповідальність громадян і загальний стан політичної культури.

Світовий досвід дозволяє виокремити кілька базових моделей соціальної політики. Патерналістська модель, характерна для тоталітарних систем, передбачає повну відповідальність держави за соціально-економічне становище громадян і тотальний контроль над соціальною сферою. Натомість модель «держави добробуту» поєднує елементи ринкової економіки з активним державним втручанням, спрямованим на забезпечення мінімальних або оптимальних стандартів життя, пом'якшення соціальних ризиків і підтримку соціальної стабільності.

Близькою до цієї концепції є модель соціального ринкового господарства, яка поєднує принципи економічної свободи з механізмами державного регулювання та соціального захисту. Її сутність полягає у створенні умов для самореалізації економічно активних громадян за одночасного гарантування підтримки тим, хто не може самостійно забезпечити власний добробут. Такий підхід передбачає подвійний характер соціальної політики: стимулювання самодіяльності працездатного населення та забезпечення мінімального рівня допомоги для соціально вразливих категорій.

У другій половині XX століття модель «держави добробуту» набула значного поширення у розвинених країнах. Її характерними рисами стали високий рівень оподаткування, розвинена система соціальних послуг і відносно обмежений патерналізм. Водночас жодна з існуючих моделей не є універсальною: кожна з них відображає специфіку історичного розвитку, економічного потенціалу та суспільних цінностей конкретної держави [1].

Для України актуальним є формування власної моделі соціальної політики, яка поєднувала б ефективні елементи різних підходів із урахуванням національних умов, воєнних викликів та євроінтеграційного курсу. Перехід від орієнтації на формальну рівність до забезпечення рівності можливостей став одним із ключових напрямів трансформації соціальної політики у ринкових умовах. Пріоритетом має бути створення передумов для економічної активності громадян, розвитку підприємництва та формування відповідальності за власний добробут.

Водночас держава повинна гарантувати ефективну підтримку тим, хто об'єктивно не здатний самостійно подолати життєві труднощі – особам з інвалідністю, людям похилого віку, безробітним, внутрішньо переміщеним особам та іншим вразливим групам. Особливої актуальності це набуває в умовах війни, коли навантаження на систему соціального захисту суттєво зростає.

Сучасний етап розвитку соціальної політики в Україні характеризується поступовим переходом від застарілої адміністративно-командної моделі до системи, що базується на принципах адресності, ефективності, прозорості та партнерства. Важливими напрямками модернізації є цифровізація соціальних послуг, впровадження інструментів соціального маркетингу, підвищення відкритості управлінських рішень і залучення громадськості до формування соціальних програм.

Список використаних джерел

1. Скуратівський В. А. Соціальна політика. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т.1. С. 546-548.

Катерина РОВИНСЬКА,

кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічної служби та права Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Kateryna ROVYNSKA,

Associate Professor, PhD in Public Administration, Professor of the Department of Public Service and Law, Institute of Public Service and Management, Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-1334-3112>

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВОВІ ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

CRISIS MANAGEMENT AND LEGAL REQUIREMENTS FOR PROFESSIONAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS UNDER MARTIAL LAW

The introduction of martial law in Ukraine since February 24, 2022, has caused systemic transformations in public administration and actualized crisis management as a stable mode of civil service functioning. Under such conditions, professional competencies of civil servants have acquired a complex legal, managerial, and security-oriented nature. The article analyzes the legal foundations of crisis management, including the Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law» and the Law of Ukraine «On Civil Service». Special attention is paid to changes in personnel policy, professional development mechanisms, and the growing role of digital and analytical competencies. The paper substantiates the necessity of normative consolidation of crisis competencies as an integral element of the professional status of civil servants in accordance with European public governance standards.

Keywords: crisis management; civil service; professional competencies; martial law; public administration.

Повномасштабна збройна агресія проти України та запровадження воєнного стану з 24 лютого 2022 року зумовили системні трансформації публічного управління та актуалізували кризове управління як стійкий режим функціонування державної служби, а не тимчасовий виняток. За цих умов професійні компетентності державних службовців набули комплексного характеру, поєднавши управлінський, правовий і безпековий виміри. У наукових дослідженнях із проблематики врядування в умовах глобальних викликів обґрунтовано, що ефективність публічної влади в періоди турбулентності прямо залежить від інституційної спроможності та професіоналізму публічних службовців, здатних діяти в умовах невизначеності при збереженні легітимності рішень [1, с. 340].

Правовою основою кризового управління є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [2], який передбачає зміну порядку діяльності органів публічної влади, розширення повноважень, можливість утворення військових адміністрацій та залучення державних службовців до виконання оборонних і мобілізаційних завдань. Реалізація цих положень відбувається в умовах скорочених процедур, підвищеної персональної відповідальності та обмежених процедурних гарантій, що підвищує вимоги до правової обґрунтованості управлінських рішень і професійної автономності службовців. Запровадження воєнного стану здійснено Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 [3].

Практичним кейсом кризового управління стала трансформація кадрової політики державної служби у 2022-2024 роках. Тимчасове обмеження конкурсних процедур дозволило оперативно укомплектовувати органи публічної влади кадрами для забезпечення безперервності виконання функцій держави [4].

Водночас така практика актуалізувала підвищені вимоги до професійної доброчесності, правової самостійності та індивідуальної відповідальності державних службовців, оскільки формалізовані інституційні запобіжники кадрового добору були частково замінені персональними компетентностями.

Важливим прикладним виміром кризового управління стала діяльність органів публічної влади у сфері стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. У 2022-2024 роках посилено міжвідомчу координацію з метою протидії дезінформації та забезпечення стабільної комунікації з суспільством.

Запровадження стандартизованих алгоритмів реагування на інформаційні загрози вимагало від державних службовців поєднання правових, аналітичних і цифрових компетентностей, зокрема для правової оцінки допустимості поширення інформації в умовах воєнного стану, оперативного аналізу інформаційних впливів та використання цифрових інструментів моніторингу й верифікації контенту. Такий підхід корелює з принципами належного врядування та інституційної стійкості публічної адміністрації, визначеними у документах SIGMA/OECD [5; 6].

Емпіричним підтвердженням трансформації компетентностей є зміна підходів до професійного розвитку державних службовців у період воєнного стану. За офіційною інформацією Національного агентства України з питань державної служби, підвищення кваліфікації здійснюється через професійні програми обсягом не менше 2 кредитів ЄКТС та короткострокові програми обсягом 0,2-1 кредиту ЄКТС [7]. Саме короткострокові та дистанційні формати набули пріоритетного значення в кризовий період через можливість поєднання навчання з виконанням службових обов'язків. Інституційний перехід до цифрового навчання підтверджується реалізацією онлайн-курсу «Digital civil servants» на платформі Дія.Освіта (0,2 кредиту ЄКТС) [8]. Додатково Портал управління знаннями НАДС містить програми, орієнтовані на кризове управління, управління ризиками, стратегічні комунікації та інформаційну безпеку [9], що засвідчує системність формування кризових, цифрових та аналітичних компетентностей.

Варто зауважити, що нормативну основу компетентнісної моделі державної служби формує Закон України «Про державну службу» [4]. Його положення встановлюють принципи діяльності державної служби (ст. 8), базові обов'язки державного службовця (ст. 10), обов'язковість професійного розвитку (ст. 44) та механізми оцінювання результатів службової діяльності (ст. 48). У контексті воєнного стану вищезазначені норми набувають прикладного змісту, а саме професіоналізм і законність проявляються через здатність ухвалювати правомірні й обґрунтовані рішення у скорочені строки; професійний розвиток через інтенсивні дистанційні формати; оцінювання через здатність забезпечувати безперервність функцій органу та діяти в умовах ризику з дотриманням стандартів доброчесності.

Водночас чинне законодавство не містить нормативно закріпленого визначення та переліку кризових професійних компетентностей, адаптованих до воєнного стану. Закон України «Про державну службу» визначає загальні засади, однак не конкретизує структуру компетентностей для кризових режимів, що зумовлює фрагментарність регулювання та неоднорідність управлінської практики. У зв'язку з цим шляхами вирішення проблеми, на наш погляд, є: нормативна конкретизація кризових компетентностей на законодавчому рівні; інтеграція таких компетентностей у професійні стандарти, посадові інструкції й процедури оцінювання; розвиток цільових програм кризового управління відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу» та стандартів SIGMA; чітке розмежування меж дискреційних повноважень державних службовців у кризових умовах. Реалізація цих підходів сприятиме підвищенню інституційної стійкості державної служби та ефективності публічного управління в умовах сучасних безпекових викликів.

Список використаних джерел

1. Ситник Г. П., Комаха Л. Г., Зубчик О. А. Концептуальне осмислення інституційної спроможності держави: публічно-управлінський аспект. *Національні інтереси України*. 2024. № 3(3). С. 332–347. DOI: 10.52058/3041-1793-2024-3(3)-332-347. <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/15814> (дата звернення: 06.02.2026).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 05.02.2026).
3. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/64/2022> (дата звернення: 05.02.2026).
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 05.02.2026).

5. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2023.URL:https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (дата звернення: 05.02.2026).

6. SIGMA. Baseline Measurement Report: Ukraine (2018). URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2018/06.2018/ukraine-baseline-measurement-report-2018-1.pdf> (дата звернення: 05.02.2026).

7. Підвищення кваліфікації державних службовців: формати та обсяг програм // Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesiijne-navchannya/vydy-profesiinoho-navchannia/pidvishchennya-kvalifikaciyi> (дата звернення: 05.02.2026).

8. Digital civil servants: онлайн-курс для державних службовців // Дія.Освіта.URL: <https://osvita.dia.gov.ua/en/courses/digital-civil-servants> (дата звернення: 05.02.2026).

9. Перелік програм підвищення кваліфікації державних службовців // Портал управління знаннями НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (дата звернення: 05.02.2026).

Едуард СИРОМОЛОТ,

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

Eduard SYROMOLOT,

Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

<https://orcid.org/0009-0006-0118-4237>

*Науковий керівник: **Наталія ГАВКАЛОВА**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця*

ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ТА РОЗРОБКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

THE IMPACT OF DEMOGRAPHIC CHANGES ON PUBLIC MANAGEMENT OF TERRITORIES DEVELOPMENT AND ELABORATION OF REGIONAL POLICY

The demographic changes are one of the important features of the development of territories in the modern conditions of strategic planning of regional policy in Ukraine, which are due to the latest processes of renewal of regional development and the continuation of the European integration policy of Ukraine, on the one hand, and the consequences of the full-scale war, on the other.

The existing negative demographic situation in Ukraine significantly affects the formation of territorial inequalities and disparities, which leads to unbalanced development of territories, requires constant monitoring and evaluation of socio-economic processes and conducting experiments in the field of public management of spatial development in communities and at the regional level in the course of medium and long-term planning and implementation of interrelated tasks and measures, programs of socio-economic development.

The creating mechanisms to respond to demographic changes, as a feature of territorial development and a modern challenge of regional policy in Ukraine, is possible in the context of developing functional types of territories, as a best practice in the functioning of the European Union's cohesion policy and a new object of socio-economic processes and innovative development of communities and regions of Ukraine.

Keywords: *demographic changes, inequalities and disparities, territories development, functional types of territories, policy creation, regional policy, European integration.*

Гармонійний та збалансований розвиток територій країн Європейського Союзу, як безперервний процес удосконалення функціонування євроінтеграційної політики, формується на основі політичних рішень та розробки відповідного інструментарію для подолання диспропорцій та нерівномірностей розвитку громад та регіонів [1], які у тому числі обумовлені демографічними змінами як однієї із сучасних особливостей розвитку територій, така що має суттєвий вплив на соціально-економічні процеси, які відбуваються на рівні громад та регіонів як об'єктів регіональної політики України [2].

Простір інновацій у публічному управлінні, як однієї із особливостей розвитку територій, формується завдяки досягненню мережевої співпраці науковців та політиків для проведення експериментів у сфері регіонального управління розвитком територій на основі створення функціональних типів територій, які є кращою практикою євроінтеграційних трансформацій та переходу до політичної пріоритезації у розбудові функціонального регіону [3].

Інноваційні підходи у публічному управлінні - це сучасні виміри та управлінські дії у сфері розробки політики регіонального розвитку які базуються на аналізі сучасних викликів та проведенні досліджень особливостей розвитку територій [4], ґрунтуються на європейську практику студіювання чинників, які впливають на просторовий розвиток громад та регіонів і досягнення політичних цілей євроінтеграційної політики.

Новітня демографічна ситуація в Україні визначається як кризова на основі дослідження динаміки несприятливих змін за показниками зменшення чисельності працездатного населення, старіння населення в Україні, масової еміграції, падіння народжуваності, що веде до негативних економічних наслідків, а саме зменшенню доходів бюджету, збільшенню видатків, та зростання територіальних диспропорцій [5].

Спільний дослідницький центр Європейського Союзу, який приймає участь у розробці євроінтеграційної політики через проведення тематичних досліджень, представив публікацію науковців [6] в якій аналізується вплив демографічних змін на розвиток територій, створення регіональних моделей управління та прийняття належних політичних рішень.

Дана публікація визначається як інструментарій для перетворення демографічних викликів на нові можливості та забезпечення сталого розвитку, рівності й стійкості в усіх регіонах ЄС шляхом впровадження цілеспрямованих дій, заснованих на даних і адаптованих до місцевих умов заходів. Вона визначає актуальні фактори демографічних трансформацій і пропозиції щодо політичних втручань з боку політиків, регіональних стейкхолдерів та представників інституцій ЄС для ефективного реагування на складні й нерівномірні демографічні трансформації, що відбуваються в різних частинах Європейського Союзу.

Одже, імплементація в Україні наданих рекомендацій з реагування на демографічні зміни у Європейському Союзі, у тому числі через створення активних громад та здійснення інноваційних і цілеспрямованих інвестицій, може бути сферою експериментального публічного управління розвитком територій, напрямом політичних втручань та діями на місцевому та регіональному рівнях влади з розробки політики підтримки розвитку функціональних типів територій, як нового об'єкту регіональної політики України.

Список використаних джерел

1. Сиромолот Е. А. Відновлення розвитку територій в умовах європейської інтеграції. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2024. № 1. С. 99-103. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33576>
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ від 15 березня 2024 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#n2>
3. Сиромолот Е. Значення проведення експериментів у сфері публічного управління розвитком територій. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 30 травня 2025 р.: тези допов. / за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. Т. 2. С. 330-334. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36851>
4. Сиромолот Е.А. Вплив наукових досліджень на формування політик регіонального розвитку України та територіальної згуртованості ЄС. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2025. Випуск 49. С.35-39. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.49.6>
5. Демографічна криза в Україні – у Кабміні назвали втрати серед працездатного населення. URL: <https://renews.com.ua/kultura/demografichna-kriza-v-ykrayini-y-kabmini-nazvali-vtrati-serez-pracezdatnogo-naselennia-3/>
6. Testori G ., Franklin R., Saraceno P., Pertoldi M., Perea Milla Fernandez D. et al. Territories and demographic change - Regional patterns and policy approaches, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2026, doi:10.2760/4140574

Тарас СИТНИК,

кандидат наук з державного управління, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Taras SYTNYK,

Candidate of Sciences in Public Administration, Lecturer of the Department of Public Management and Administration of the Faculty of Economics and Management of Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

<https://orcid.org/0009-0005-6816-8787>

ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОСВІТНЬО-ВИХОВНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗВО

PROSPECTS FOR MODERNIZING STATE HUMANITARIAN POLICY IN EDUCATIONAL AND UPBRINGING PROCESSES AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The modernization of state humanitarian policy in higher education is crucial for fostering ethically responsible, socially active, and professionally competent students. In the context of social transformations, including wartime challenges, universities play a central role in implementing educational practices that integrate management and ethical principles. Embedding integrity, transparency, and accountability into curricula, institutional culture, and administrative processes strengthens students' civic responsibility and professional ethics. A combined approach of formal education, extracurricular initiatives, and social engagement ensures sustainable development of students' value orientation and prepares them for responsible participation in public and professional life.

Keywords: humanitarian policy, higher education, student development, ethical education, integrity, public administration.

У контексті глобальних соціальних і економічних змін, а також викликів, пов'язаних з війною, Україна стоїть перед необхідністю модернізації державної гуманітарної політики в освіті. Особливо важливим є напрямок вдосконалення освітньо-виховних процесів у закладах вищої освіти (ЗВО). Враховуючи тенденції соціальних трансформацій, державна гуманітарна політика повинна сприяти формуванню не тільки фахових компетентностей у студентів, а й їхніх громадянських, моральних і етичних орієнтирів. Врахування цих вимог дозволяє побудувати міцну базу для розвитку демократичної, соціально відповідальної нації.

Зміни у соціумі потребують оновлення підходів до освіти. Освітньо-виховний процес має не лише забезпечувати студентів теоретичними знаннями, але й формувати в них ключові цінності, зокрема соціальну відповідальність, етичність та здатність до критичного мислення [3]. У цьому контексті важливо, щоб державна гуманітарна політика враховувала зміни у суспільстві, зокрема зміцнення інституту демократії, повагу до прав людини та дотримання принципів справедливості.

Модернізація гуманітарної політики повинна включати розширення освітніх програм, що акцентують увагу на моральних та етичних цінностях. Важливо впроваджувати етичні дисципліни, такі як етика публічного управління, громадянська відповідальність, соціальна відповідальність, які здатні підготувати студентів до участі професійному житті. Залучення студентів до обговорень етичних дилем та актуальних соціальних проблем дозволяє формувати глибше розуміння принципів гуманітарної політики.

Окрім традиційного формального навчання, важливою складовою гуманітарної освіти є неформальна освіта, яка активно розвивається в Україні. Проекти, громадські ініціативи та волонтерство надають студентам можливість практично застосовувати знання з етики, соціальної відповідальності та прав людини [1]. Вони дозволяють студентам пережити практичний досвід у сфері публічного управління, який формує не лише знання, а й ставлення до своєї країни, своєї громади.

Державна гуманітарна політика повинна сприяти розвитку громадських ініціатив серед студентів. Включення студентів у проекти громадської спрямованості, в тому числі через студентські ради, дозволяє не тільки сприяти їхньому особистісному зростанню, а й робить їх активними учас-

никами соціальних змін. Студенти повинні відчувати свою роль у побудові демократичного суспільства, де їхні голоси будуть почуті і враховані.

Основними проблемами в реформуванні державної гуманітарної політики в освітньо-виховному процесі є відсутність достатньої кількості ресурсів, обмеженість у залученні кваліфікованих фахівців, а також недостатня інтеграція освітніх і громадських ініціатив [2]. Для успішної реалізації реформ необхідно здійснити комплексну оцінку поточної ситуації в ЗВО, щоб визначити напрямки для подальших змін та уникнути помилок, яких можна було б уникнути.

Однією з важливих умов ефективності змін є створення відповідних правових і організаційних умов з боку держави для інтеграції етичних і моральних аспектів у навчальні програми вищих навчальних закладів. Важливо, щоб освітні стандарти включали чітке регулювання етики в публічному управлінні, де важливим елементом є навчання студентів відповідального ставлення до влади та громадянських прав.

Модернізація державної гуманітарної політики повинна включати інноваційні методи і технології в навчальному процесі, такі як дистанційне навчання, інтерактивні платформи, а також практичні кейс-методи навчання. Застосування інновацій дозволяє створити гнучку модель навчання, яка легко адаптується до сучасних вимог і дозволяє кожному студенту знайти свій шлях у розумінні гуманітарних цінностей і етики.

Модернізація державної гуманітарної політики в умовах соціальних трансформацій є надзвичайно актуальною для України. Впровадження етичних принципів у навчальний процес, розвиток неформальної освіти, а також інтеграція студентів у громадські ініціативи дозволяють створювати стійке ціннісне середовище. Важливим аспектом є також забезпечення належної підтримки з боку держави для реалізації реформ. Впровадження таких змін сприятиме формуванню відповідальних, етичних і активних громадян, здатних брати участь у побудові демократичного суспільства.

Список використаних джерел

1. Завалевський, Ю., Кириленко, С., Кіян, О., та Бесараб, Н. Впровадження державної політики України в інноваційних практиках навчальних закладів у контексті цифрової трансформації. *Проблеми освіти*, № 2(99), 2025. С. 360-378. <https://doi.org/10.52256/2710-3986.2-99.2023.22>
2. Христенко О. М. Проблема формування цінностей студентів у контексті зарубіжної наукової думки. *Медична освіта*. 2023. № 2. С.80-85. <https://doi.org/10.11603/m.2414-5998.2023.2.13849>
3. Юрчишина Л. В., Карпова Т. С. Трансформація вищої освіти України в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. № 3(55). 2025. С. 140-150. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.15>

Володимир СІЧКАР,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Volodymyr SICHKAR,

PhD student of the Department of Public Administration and Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

<https://orcid.org/0009-0003-1473-3061>

Науковий керівник: **Іван ПАРУБЧАК**, доктор наук з державного управління, професор Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

TRANSFORMATION OF STATE FINANCIAL POLICY OF UKRAINE UNDER CONTEMPORARY SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

This paper examines the transformation of state financial policy in Ukraine under contemporary socio-economic challenges. The study analyzes the evolution of fiscal strategies, the impact of recent crises, and the mechanisms of public financial management. It identifies key factors influencing policy adaptation, outlines the role of state institutions in ensuring economic stability, and provides recommendations for modernization. The research emphasizes the interaction between legislative frameworks, public administration, and socio-economic realities in shaping effective financial governance.

Keywords: state financial policy, public administration, socio-economic challenges, fiscal transformation, policy modernization.

Державна фінансова політика є ключовим інструментом забезпечення економічної стабільності, соціальної справедливості та сталого розвитку України. В умовах сучасних соціально-економічних викликів, таких як воєнний стан, економічні кризи, глобальна інтеграція та цифровізація фінансових процесів, виникає нагальна потреба трансформації існуючих підходів до бюджетного планування, податкової політики та фінансового контролю. Трансформаційні процеси мають не лише адаптувати державні фінанси до нових умов, а й підвищувати ефективність взаємодії між державними органами та суспільством у сфері управління державними ресурсами.

Особливе значення в сучасних умовах набуває інституціональна складова фінансової політики, яка визначає здатність державних органів забезпечувати стабільність бюджетних процесів, ефективність використання фінансових ресурсів та прозорість прийняття рішень [2]. Важливим аспектом є також поєднання нормативно-правового регулювання з організаційними та практичними механізмами управління, що дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати сталість соціально-економічного розвитку.

Сучасні механізми державної фінансової політики в Україні базуються на Бюджетному кодексі, законах про державні фінанси та податкову систему, а також на нормативних актах органів виконавчої влади. Вони визначають правила формування, розподілу та контролю за використанням державного бюджету, а також спрямовані на забезпечення прозорості та ефективності фінансових процесів.

Водночас реалізація нормативно-правових засад відбувається в умовах динамічних соціально-економічних змін, що потребує постійного коригування бюджетних показників і посилення фіскальної гнучкості. Зростання оборонних витрат та потреби у фінансуванні соціального захисту й відновлення інфраструктури зумовлюють необхідність оперативного перерозподілу ресурсів і вдосконалення середньострокового планування. За таких умов особливо важливою є узгодженість стратегічних цілей держави з фінансовими інструментами для забезпечення ефективності бюджетного процесу.

Проте практика показує, що ефективність цих механізмів обмежена через фрагментарність управлінських процедур, недостатню координацію між центральними та місцевими органами влади, а також обмежену інтеграцію сучасних інформаційних та аналітичних систем у процес управління державними фінансами. Невідповідність кадрового потенціалу вимогам сучасного

фінансового управління також знижує здатність інституцій оперативно реагувати на соціально-економічні виклики.

У контексті трансформації державної фінансової політики модернізація інституціональних механізмів є критичною. Впровадження електронних систем бюджетного планування та моніторингу, удосконалення процедур контролю та підвищення кваліфікації державних фінансистів дозволяє забезпечити більш ефективну реалізацію фінансової політики та зміцнити соціально-економічну стабільність України [3].

Державна фінансова політика є одним із ключових інструментів управління та економічного регулювання в Україні, спрямованим на забезпечення економічної стабільності та ефективного використання державних ресурсів. У сучасних умовах соціально-економічних викликів, таких як вплив воєнного стану, коливання державного бюджету та потреба у відновленні економіки, виникає необхідність трансформації існуючих підходів до бюджетного планування та контролю за державними фінансами.

Перспективним є поглиблення координації між центральними та місцевими органами влади, а також інтеграція програм соціально-економічного розвитку у фінансові плани держави. Такий підхід забезпечує системність реалізації державної фінансової політики та спрямовує ресурси на пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку.

Разом із тим, збереження макрофінансової стабільності вимагає посилення стратегічного підходу до управління державними фінансами, що передбачає впровадження середньострокового бюджетного прогнозування, удосконалення системи оцінки ефективності державних видатків та розширення практики програмно-цільового методу [1]. Формування стійкої фінансової системи потребує інтеграції ризик-орієнтованих підходів до бюджетного процесу, що дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх шоків і забезпечити збалансованість публічних фінансів у довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом трансформації державної фінансової політики є також гармонізація національної системи управління публічними фінансами з європейськими стандартами та міжнародними принципами фіскальної прозорості. Адаптація бюджетних процедур до вимог ЄС, впровадження механізмів фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів та посилення зовнішнього аудиту сприяють підвищенню довіри міжнародних партнерів і створюють передумови для ефективного залучення фінансової допомоги та інвестицій.

Впровадження запропонованих заходів дозволяє створити гнучку, прозору та адаптивну систему державних фінансів, здатну реагувати на сучасні виклики, підтримувати економічну стабільність та забезпечувати сталий розвиток України в умовах соціально-економічних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Гасанов С., Іващенко О., Бартош С., Клименко К., Ухналь Н. Трансформація бюджетної системи України в умовах надзвичайних викликів та загроз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1(54). С.84–101.
2. Ємельянов В., Івашова Л., Антонова Л. Управління публічними фінансами в умовах динамічного розвитку економіки України. *Public Administration and Regional Development*. 2024. № 23. С. 246-265. <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/413/386/611>
3. Кравченко О., Мельник Т. Бюджетна політика України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Фінанси України*. 2023. № 7. С.15–28. https://finukr.org.ua/?page_id=723

Євген СОЛОВЙОВ,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Evgeny SOLOVYOV,

postgraduate student of the Department of state administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0005-8015-3908>

Науковий керівник: **Леся ЗАБУРАННА**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КАДРОВІ РИЗИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

PERSONNEL RISKS IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS

Examines personnel risks in local self-government bodies of Ukraine under wartime conditions. The main factors contributing to these risks are identified, including population migration, mobilization of employees, shortage of qualified personnel, increased psycho-emotional stress, and limited financial resources of territorial communities. The impact of personnel risks on managerial capacity, continuity of public service delivery, and implementation of local government powers is analyzed. Special attention is paid to professional, motivational, and organizational challenges faced by local authorities during the war. The article substantiates the need for a comprehensive approach to personnel management, development of personnel reserves, professional training, and psychological support of employees as key prerequisites for strengthening the resilience of local self-government bodies during martial law and the post-war recovery period.

Keywords: personnel risks, local self-government, martial law, personnel policy, managerial capacity, territorial communities.

Повномасштабна війна в Україні зумовила безпрецедентні виклики для системи місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування виконують критично важливі функції щодо забезпечення життєдіяльності громад, координації гуманітарної допомоги та реалізації державної політики на місцях. Водночас війна актуалізувала низку кадрових ризиків, що негативно впливають на ефективність управління та інституційну спроможність територіальних громад.

Проблеми кадрового забезпечення публічного управління досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Однак питання кадрових ризиків в органах місцевого самоврядування саме в умовах воєнного стану залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого наукового осмислення з урахуванням сучасних безпекових викликів.

Уранці 29 березня 2022 року внаслідок ракетного удару російських військ по будівлі Миколаївської обласної державної адміністрації загинули 37 осіб, ще 34 отримали поранення. Серед постраждалих були працівники органів влади, які на той момент розпочинали робочий день. Упродовж років повномасштабної війни значна кількість представників місцевих органів влади загинула внаслідок подібних атак на території України [1]. Уже в перший рік вторгнення російської федерації було зафіксовано різке зростання кількості інцидентів, спрямованих проти місцевих посадовців. Найвищу інтенсивність ці дії мали в перші місяці війни – до незаконної анексії захоплених територій восени 2022 року. Викрадення та навмисні вбивства представників місцевої влади в цей період (понад 160 випадків, за даними ACLED, у 2022 році) [1] свідчать про цілеспрямовану політику придушення будь-яких форм спротиву окупації.

Окрім ракетних ударів по будівлях обласних адміністрацій у Харкові та Миколаєві 1 і 29 березня 2022 року відповідно, місцеві посадовці зазнавали й прямих нападів. Зокрема, були вбиті міський голова Гостомеля Юрій Прилипка та голова села Мотижин Ольга Сухенко разом із членами її родини. Також мали місце численні випадки викрадення посадових осіб, які відмовлялися співп-

рацювати з окупаційними адміністраціями. За даними ACLED, у цей період зафіксовано майже 80 таких випадків, причому більшість із них припадає на березень–квітень 2022 року [1].

Політика встановлення контролю над окупованими територіями мала вкрай тяжкі наслідки для представників місцевої влади. Посадовці, які не погоджувалися на співпрацю або вважалися здатними організовувати опір у громадах, часто ставали жертвами насильницьких дій. Виявлені після деокупації місця незаконного утримання та поховання цивільних осіб підтверджують високий рівень загроз для населення, зокрема для працівників органів місцевого самоврядування. Повний масштаб репресій і насильства, ймовірно, стане відомим лише після остаточного звільнення тимчасово окупованих територій України.

Одним із ключових кадрових ризиків є скорочення трудового потенціалу внаслідок внутрішньої та зовнішньої міграції населення. Значна частина працівників органів місцевого самоврядування була змушена залишити місця постійного проживання, що призвело до кадрового дефіциту, особливо в прифронтових громадах.

Суттєвим чинником є мобілізація посадових осіб, яка порушує безперервність управлінських процесів і ускладнює передачу управлінського досвіду. Це підвищує ризик втрати інституційної пам'яті та зниження якості прийняття управлінських рішень.

Зростає значення професійно-кваліфікаційних ризиків, пов'язаних із невідповідністю наявних компетентностей новим умовам діяльності. Працівники органів місцевого самоврядування змушені виконувати функції кризового управління, працювати з міжнародними донорами та цифровими сервісами без належної підготовки.

Окрему групу становлять психологічні та мотиваційні ризики, зумовлені хронічним стресом, емоційним вигоранням і високим рівнем відповідальності. Обмежені фінансові можливості громад посилюють проблему утримання кваліфікованих кадрів.

Кадрові ризики в органах місцевого самоврядування України в умовах війни мають комплексний характер і суттєво впливають на управлінську спроможність територіальних громад. Їх мінімізація потребує системного підходу, що передбачає розвиток кадрового резерву, удосконалення механізмів навчання та перепідготовки кадрів, підвищення мотивації персоналу й забезпечення психологічної підтримки. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та в період післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Україна: Небезпеки, з якими стикаються місцеві адміністратори у воєнний час. ACLED. 23 червня 2023 року. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-dangers-faced-local-administrators-wartime>

Марія СУРЖИК,

здобувачка магістратури першого курсу спеціальності Публічне управління та адміністрування кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Maria SURZHUK,

first-year Master's student in Public Administration at the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN EXTRACURRICULAR EDUCATION INSTITUTIONS OF KIROVOHRAD REGION

The article examines the implementation of state policy in extracurricular education institutions, focusing on regional practices in Kirovohrad region. The study outlines key priorities of public policy, including accessibility, quality assurance, digital transformation, and the development of students' competencies. The regional network demonstrates positive dynamics in enrollment and diversification of educational services. Special attention is given to innovative educational spaces, STEM-oriented activities, and information security education. The findings confirm that effective cooperation between local authorities and educational institutions ensures sustainable development of extracurricular education and contributes to comprehensive child development. Further research may enhance the development of extracurricular educational institutions.

Keywords: extracurricular education, state policy, educational development, STEM, digital transformation.

Позашкільна освіта є важливою складовою системи освіти та виконує стратегічну функцію у формуванні компетентностей дітей та молоді [5]. В умовах реформування галузі освіти та децентралізації управління актуалізується проблема ефективної реалізації державної політики на регіональному рівні. Необхідність підвищення доступності освітніх послуг, модернізації матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних форм роботи та забезпечення якості освітнього процесу визначають ключові напрями розвитку закладів позашкільної освіти [1].

Реалізація державної політики у сфері позашкільної освіти передбачає забезпечення рівного доступу дітей до якісних освітніх послуг незалежно від місця проживання, створення безпечного освітнього середовища та оновлення змісту навчання відповідно до сучасних викликів та сучасних проблем суспільства. [6] Важливим аспектом є удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності закладів позашкільної освіти, розширення їх автономії та водночас підвищення відповідальності за якість освітніх послуг. Державна політика орієнтована на оновлення освітніх програм з урахуванням потреб регіонального розвитку, запитів громади та інтересів дітей, а також на впровадження сучасних підходів до організації освітнього процесу.[4]

Особлива увага приділяється підвищенню професійного рівня педагогічних працівників, розвитку їхньої методичної культури, цифрової грамотності та здатності працювати з різними віковими категоріями здобувачів освіти. Не менш важливою складовою є забезпечення інклюзивності позашкільної освіти, створення умов для участі дітей з особливими освітніми потребами, а також підтримка соціально вразливих категорій.

Крім того, реалізація державної політики передбачає зміцнення матеріально-технічної бази закладів, оновлення навчального обладнання, забезпечення доступу до сучасних інформаційних ресурсів. Важливу роль відіграє налагодження партнерства між органами місцевого самоврядування, освітніми установами, громадськими організаціями та батьківською спільнотою, що сприяє підвищенню ефективності управління та сталому розвитку системи позашкільної освіти в цілому.[2]

На території Кіровоградської області функціонує розгалужена мережа закладів позашкільної освіти, що забезпечує реалізацію права дітей на додаткову освіту та всебічний розвиток. Станом на лютий 2026 року в області функціонує 75 закладів позашкільної освіти та 2 релокованих заклади. Охоплення дітей позашкільною освітою зросло з 81% до 86%, що свідчить про підвищення доступності та якості освітніх послуг. Освітній процес організовано у 2420 гуртках, секціях і творчих об'єднаннях за художньо-естетичним, науково-технічним, еколого-натуралістичним, туристсько-краєзнавчим, фізкультурно-спортивним, дослідницько-експериментальним та військово-патріотичним напрямом. Щороку закладами проводиться більше 4,7 організаційно-масових заходів, до яких залучається понад 70% дітей шкільного віку.

Окрему увагу приділено впровадженню STEM-орієнтованих програм і розвитку технічної творчості. Сучасні гуртки з робототехніки, програмування та моделювання сприяють формуванню практичних навичок, необхідних у сучасних умовах війни. Паралельно здійснюється робота з формуванням цифрової грамотності та інформаційної безпеки, що відповідає стратегічним пріоритетам державної освітньої політики.[3]

Таким чином, регіональний досвід засвідчує, що реалізація державної політики у сфері позашкільної освіти є комплексним процесом, яких поєднує управлінські рішення, педагогічні інновації та активну взаємодію з громадськістю, реалізується динамікою розвитку мережі, розширення спектра освітніх послуг та впровадженням інноваційних напрямів діяльності.

Список використаних джерел

1. Баско А. В. Реалізація органами місцевого самоврядування державної політики у сфері освіти. *Правовий часопис Донбасу*. 2024. № 2. С. 3–8.
2. Ворона Л. І. Мультидисциплінарні особливості реалізації державної політики розвитку позашкільної освіти на регіональному рівні. *Scientific notes of Junior Academy of Sciences of Ukraine*. 2021. № 2–3 (21–22). С. 33–40.
3. Кужиль С., Шаблій Р. Трансформація позашкільної освіти в умовах воєнного стану. Ніжин, 2025. Рекомендовано до друку на засіданні кафедри соціальної педагогіки і соціальної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя (протокол № 16 від 27 трав. 2025 р.).
4. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року :Указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 344/2013.
5. Про позашкільну освіту Закон України від 22 черв. 2000 р. № 1841-III // Освіта України. 2000. № 2. С. 8.
6. Стратегія розвитку позашкільної освіти. *Освіта*. 2018. № 35–36 (спецвип.). С. 1–12.

Zakharii TKACHUK,

Senior Lecturer of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-8001-7360>

Захарій ТКАЧУК,

старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету

THE ROLE OF YOUTH POLICY IN STRENGTHENING SOCIAL COHESION DURING THE PERIOD OF MILITARY TRANSFORMATIONS

РОЛЬ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗМІЦНЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У дослідженні розглядається роль молодіжної політики у зміцненні соціальної згуртованості в періоді військових трансформацій, з особливим акцентом на український контекст. Стверджується, що молодіжна політика слугує не лише механізмом соціальної підтримки, але й стратегічним інструментом для підвищення стійкості, громадянської участі та згуртованості громади. Спираючись на європейські стандарти та міжнародні аналітичні звіти, дослідження підкреслює важливість залучення молоді, розвитку людського капіталу та інклюзивних практик управління. Інтеграція національних програм з європейськими підходами сприяє соціальній стабільності, довірі до інституцій та довгостроковому відновленню в суспільствах, що постраждали від конфліктів.

Ключові слова: *молодіжна політика; соціальна згуртованість; військова трансформація; стійкість; громадянська участь.*

In the context of military transformations, youth policy acquires strategic importance as a tool for supporting social cohesion, community resilience and long-term state recovery. Military conflict significantly affects social ties, trust in institutions, youth mobility and their participation in public life. In this context, youth policy ceases to be solely a social support sphere and becomes a mechanism for strengthening social solidarity and integration.

The European approach to youth policy development is based on the principles of involvement, interconnectedness, and the empowerment of young people, which are enshrined in the EU Youth Policy Strategy 2019-2027 [1]. In crisis conditions, these principles take on greater importance, as the active participation of young people helps build horizontal social ties and strengthen trust between generations. The European Youth Forum emphasises that during crises, young people act not only as a vulnerable group, but also as active agents of social cohesion, volunteer mobilisation and civic solidarity [2].

For Ukraine, facing large-scale military challenges, social cohesion directly affects societal stability. Reports from international organisations indicate that war increases the risks of social fragmentation, forced migration and psychological traumatising of young people [7]. At the same time, involving young people in recovery and decision-making processes increases their sense of responsibility for the country's future and strengthens social capital [6].

The national dimension of the implementation of youth policy is determined by the State Targeted Social Program «Youth of Ukraine» for 2021–2025 [4], which provides for supporting youth activity, developing civic competences and expanding opportunities for participation in community life. In the context of military transformations, this program takes on a new meaning: it is aimed not only at developing the potential of youth but also at ensuring the social integration of internally displaced persons, supporting volunteer initiatives, and building local solidarity.

An essential component of strengthening social cohesion is the development of human capital. Research on methods for developing the human capital of youth in the context of European integration emphasises the need for a systemic approach to developing competencies, adaptability, and innovative potential among the young generation [3; 8]. Investments in education, professional development and civic engagement contribute to long-term social sustainability and reduce the risk of marginalisation.

International research emphasises that, in fragile and conflict contexts, youth policy should be integrated into broader social resilience strategies [5; 10]. This involves combining economic, social and cultural instruments to support youth with mechanisms for participation and inclusion. Ensuring equal access to resources, developing youth infrastructure and supporting local initiatives contribute to restoring trust and consolidating society.

Standards for civil society participation in youth policy-making that are consistent with European approaches to democratic governance play a special role [9]. Involving youth organisations in decision-making, consultation processes, and policy monitoring enhances transparency in governance and increases the legitimacy of reforms.

Thus, in a period of military transformation, youth policy is a key factor in strengthening social cohesion. It provides a combination of support for vulnerable groups, the development of human capital, and the institutionalisation of youth participation in recovery processes. Systemic integration of European youth policy standards and national programs lays the groundwork for a sustainable, solidarity-based society capable of long-term development even amid prolonged instability.

References

1. European Commission. *EU Youth Strategy 2019–2027: Engaging, Connecting and Empowering Young People*. Brussels, 2022 (updated 2023). URL: <https://youth.europa.eu> (дата звернення: 03.10.2025).
2. European Youth Forum. *Youth and Social Cohesion in Times of Crisis*. Brussels, 2023. URL: <https://www.youthforum.org> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Ковальчук Н. В., Войчук М. В., Абрамова І. О. Методи дослідження розвитку людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції // *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 206–214. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-206-213.
4. Ministry of Youth and Sports of Ukraine. *State Target Social Programme «Youth of Ukraine» 2021–2025*. Kyiv, 2023. URL: <https://mms.gov.ua> (дата звернення: 27.10.2025).
5. OECD. *Social Cohesion and the Future of Youth in Fragile Contexts*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/xxxx-en.
6. UNDP. *Youth and Social Cohesion in Ukraine: Rapid Assessment Report*. Kyiv, 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 12.11.2025).
7. UNICEF. *The Impact of War on Young People and Social Stability in Ukraine*. 2024. URL: <https://www.unicef.org/ukraine> (дата звернення: 04.12.2025).
8. Войчук М. В. Розвиток людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції: напрямки вдосконалення публічної політики // *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 44–53. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-44-53.
9. Voichuk M., Mishchuk M. European standards for civil society participation in the implementation of youth policy // *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 11 (41). DOI: 10.52058/2786-6300-2025-11(41)-90-98.
10. World Bank. *Social Resilience and Youth Inclusion in Conflict-Affected Settings*. Washington, 2023. DOI: 10.1596/xxxx.

Сергій ТУЗ,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Serhii TUZ,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0003-3763-785X>

Науковий керівник: **Наталія ЛИПОВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У ЦИВІЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS FOR MILITARY MEDICAL SUPPORT IN CIVILIAN HEALTHCARE FACILITIES UNDER MARTIAL LAW

Medical support for service members in Ukraine serves as a critical determinant of force combat readiness, particularly within the context of the Russo-Ukrainian War. The challenges of martial law are prompting public administration to shift toward a hybrid model of medical care, where the civilian network of healthcare facilities (HCFs) becomes a strategic component in measures to restore the combat capability of the Armed Forces of Ukraine. A Unified Medical Space enables the efficient use of state and municipal hospital resources for treating military personnel in cases of military hospital overcapacity and fulfills the need for specialized medical assistance. Negative impacts include the high intensity of combat operations, limited financial resources, an insufficient number of specialized military medical institutions, and the destruction of healthcare infrastructure.

Keywords: *Combat readiness, Public administration, Unified Medical Space.*

Медичне забезпечення військовослужбовців в Україні є одним із ключових чинників боєздатності сил оборони, особливо в умовах російсько-Української війни. Повномасштабне вторгнення на територію України та агресія, з метою оптимізації медичної допомоги, вимагає оперативного реагування, як на рівні держави, так і на регіональному рівні. Виклики воєнного стану спонукають публічне управління змінюватися у бік створення гібридної моделі медичної допомоги, де цивільна мережа закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) стає стратегічною складовою в заходах щодо відновлення боєздатності Збройних Сил України. Створення єдиного медичного простору, дає можливість ефективно використовувати ресурси державних та комунальних лікарень для лікування військових у разі перевантаження військових госпіталів та задовольняти потреби у спеціалізованій медичній допомозі.

На виконання Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/2022 та, враховуючи оперативну ситуацію з надходження поранених на території країни станом на 25 лютого 2022 року, наказом МОЗ України від 25.02.2022 року № 379 передбачено організацію роботи всіх закладів охорони здоров'я, які перебувають в сфері управління, для забезпечення безвідмовного надання медичної допомоги усім постраждалим та пораненим у цілодобовому режимі, з забезпеченням госпіталізації постраждалих та поранених у найближчі заклади охорони здоров'я, які спроможні надати допомогу відповідно до профілю патології. Взаємодія гарантує, що військовослужбовці отримують ефективну медичну допомогу як військового, так і цивільного секторів. Дія Програми медичних гарантій надає можливість організувати лікування військових у цивільних ЗОЗ за договорами з НСЗУ, що дозволяє забезпечити безоплатність медичної допомоги для військослужбовців. Медичні послуги продовжують надаватися навіть у складних умовах. Наразі медична допомога надається у повному обсязі в 1555 закладах охорони здоров'я, ще 185 об'єктів функціонують частково, 234 заклади охорони здоров'я були релаксовані на інші бази [1]. Консолідацією зусиль МОЗ та МОУ впровадженню маршрутизацію поранених від стабілізаційних

пунктів до цивільних лікарень, спрощено процедуру отримання направлення на лікування та ВЛК (Електронна черга, ЕСОЗ), діє спільний моніторинг якості надання спеціалізованої допомоги МОЗ та Командування Медичних сил, вжиті необхідні заходи щодо забезпечення відновного лікування та надання реабілітаційної допомоги у сфері охорони здоров'я військовослужбовцям сил оборони, після надання їм спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги у військово-медичних та цивільних закладах охорони здоров'я [2].

До ключових проблем належать висока інтенсивність бойових дій, зміна засобів і дальності враження, обмежені фінансові ресурси, недостатня кількість спеціалізованих військових медичних закладів, інертність у здійсненні швидкої інтеграції новітніх технологій у систему медичної допомоги, та знищення інфраструктури закладів охорони здоров'я. За офіційною інформацією МОЗУ станом на 1 лютого 2026 року, за інформацією підтверджено пошкодження або знищення 2 562 об'єктів, що входять до складу 819 закладів охорони здоров'я, 328 об'єктів, що входять до складу 125 закладів охорони здоров'я повністю зруйновано. Найбільших пошкоджень зазнали медичні заклади Донецької, Харківської, Херсонської, Луганської, Запорізької та Миколаївської областей.

Незважаючи на небезпеку органи влади вживають заходи по підновленню інфраструктури. Зокрема, наразі повністю відновлено 725 об'єктів, ще 324 об'єкти перебувають у стані часткового відновлення. 67 об'єктів, які раніше були відновлені, зазнали пошкоджень внаслідок повторних ворожих атак [3].

Динаміка зростання потреб у необхідності отримання стаціонарного лікування військовослужбовців зберігається. Показник за період 2022-2025 років значно зріс на близько 43%, що свідчить про значне підвищення навантаження на цивільні заклади охорони здоров'я обласного рівня, та суттєве інституційне посилення значення системи публічного управління в організації медичної допомоги регіону. Впровадження маршрутизації поранених від стабілізаційних пунктів до цивільних лікарень, спрощення процедури отримання направлення на лікування та ВЛК через цифровізацію (Електронна черга, ЕСОЗ), проведення спільного моніторингу МОЗ та Командування Медичних сил у цивільному секторі та якості надання спеціалізованої допомоги.

Аналітичні дані підтверджують необхідність подальшого вдосконалення механізмів публічного управління у сфері планування регіонального ліжкового фонду, міжвідомчої координації, ресурсного забезпечення та стратегічного прогнозування потреб у медичній допомозі військовослужбовцям в умовах тривалих бойових дій.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення ефективної стратегії державного управління удосконаленням медичного обслуговування військовослужбовців у мережі закладів охорони здоров'я усіх форм власності, з урахуванням особливостей ведення сучасних бойових дій, набутого власного досвіду організації медичної допомоги, з оглядом на ефективні міжнародні практики.

Список використаних джерел

1. Наказ МОЗ України «Щодо надання медичної допомоги в умовах воєнного стану військовослужбовцям, які беруть участь в операції Об'єднаних сил». URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukraini-vid-25022022--379>
2. Наказ МОЗ України «Щодо надання медичної допомоги в умовах воєнного стану військовослужбовцям, які беруть участь в операції Об'єднаних сил». URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukraini-vid-25022022--379>
3. Наказ МОЗ України «Про організацію надання відновного лікування та реабілітаційної допомоги у сфері охорони здоров'я військовослужбовцям Сил оборони». URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukraini-vid-16032022--495>

Ольга ФЕДОРЧАК,

професор кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Юрій ШИПОВ,

аспірант кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка

Olga FEDORCHAK,

Professor of the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-9965-5135>

Yurii SHYPOV,

PhD student at the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0004-0862-1984>

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ІНТЕГРАЦІЇ МЕДИЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF INTEGRATION OF MEDICAL AND SOCIAL SERVICES: FOREIGN EXPERIENCE AND DOMESTIC REALITIES

The integration of medical and social services is common in Europe and North America, aiming to provide accessible, coordinated, and effective support, especially for people with chronic illnesses, disabilities, and complex needs. Models range from full institutional mergers to coordination between separate organizations, using multidisciplinary teams, shared funding, unified standards, and information systems. Canada integrates social workers into hospital teams; Germany links integration to long-term care insurance; England operates Integrated Care Systems. In Ukraine, systems remain mostly separate, but integration is emerging through veteran support centres and long-term care. Success requires clear legislation, sustainable funding, trained professionals, and intersectoral cooperation.

Keywords: Public policy implementation, Integration of medical and social services, Intersectoral cooperation.

Інтеграція медичних і соціальних послуг є важливим напрямом розвитку систем охорони здоров'я багатьох країн світу. В умовах війни та демографічної кризи, потреба впровадження інтегрованої допомоги підсилюється ще й тим, що внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну чисельність учасників бойових дій, котрі потребують медичної, консультативної підтримки та правової допомоги, постійно зростає. За таких умов українською важливо забезпечити їм системне, доступне та якісне надання медичних послуг. Водночас необхідно підвищити дієвість механізмів їх соціального супроводу, передусім, під час їхньої реабілітації та адаптації до цивільного життя. І хоча в Україні реалізовано медичну реформу, запроваджено децентралізацію соціальних послуг та створено нові інституції, що регулюють надання медичних і соціальних послуг, система охорони здоров'я та сфера соціального захисту залишаються все ще роз'єднаними, що знижує ефективність системи надання медичних і соціальних послуг, ускладнює доступ до таких послуг і не забезпечує безперервності догляду [1]. Інтеграція надання медичних і соціальних послуг особливо важлива для пацієнтів із складними та хронічними захворюваннями, людьми з фізичними і когнітивними порушеннями та порушеннями розвитку, а також для їхніх сімей. Такі пацієнти потребують послуг, що надаються одночасно або послідовно кількома службами, включно з медичною, соціальною та психологічною допомогою [1].

Як свідчить міжнародний досвід, державна політика щодо інтеграції медичних і соціальних послуг може реалізовуватися у двох ключових напрямках.

Перший напрям передбачає залучення соціальних працівників в сферу надання медичних послуг. Цей напрям полягає у створенні підрозділів із соціальними працівниками в закладах охорони здоров'я, немедичних установах, чи за їх межами. Такий підхід застосовується, коли соціальні працівники інтегруються у медичне середовище, і допомагають пацієнтам після виписки, оформлюють документи на пільги, організовують догляд удома, чи надають соціальну допомогу пацієнтам похилого віку після операції [2].

Другий напрям полягає у залученні медичних працівників до соціальної роботи. Цей напрям передбачає можливе створення медичних кабінетів або медичних пунктів у центрах надання соціальних послуг. Це так звана «зворотна інтеграція»: медичні фахівці (медичні сестри, сімейні лікарі, фельдшери) надають базові медичні послуги клієнтам соціальної сфери: літнім людям, людям з інвалідністю тощо. До прикладу, у центрах надання соціальних послуг можуть бути створені кабінети медичних сестер, де надаються консультації, проводяться вимірювання тиску, профілактичні огляди тощо [2].

У багатьох країнах інтеграція надання медичних і соціальних послуг розглядається як необхідна умова підвищення якості таких послуг. Досвід Канади є показовим у сфері інтеграції медичних і соціальних послуг, адже саме тут сформувалися одні з перших моделей співпраці лікарів і соціальних працівників. Створення соціальних служб при лікарнях було зумовлене епідеміями, коли відбуваються сильна перевантаженість медичних працівників, і виникали потреби в допомозі пацієнтам після виписки та вирішенні їхніх соціальних проблем. З часом соціальні працівники стали повноцінними членами медичних команд, беручи участь у лікарняних обходах і плануванні лікування. Сьогодні соціальні працівники в Канаді працюють у лікарнях, реабілітаційних і психіатричних установах, службах довготривалого та паліативного догляду, забезпечуючи координацію допомоги, підтримку сімей і взаємодію між медичними та соціальними службами [2].

Досвід Німеччини у сфері інтеграції медичних і соціальних послуг пов'язаний із системою обов'язкового страхування довгострокового догляду, яка фінансується працівниками й роботодавцями та передбачає підтримку осіб, що втратили здатність до самостійного життя. У межах реформи медичного страхування інтегрована допомога стала частиною стандартної системи охорони здоров'я, а в лікарнях діють соціальні служби, які супроводжують пацієнтів під час лікування і після виписки, надають психосоціальну підтримку, допомагають організувати подальший догляд, оформити соціальні виплати та координують взаємодію з іншими установами, сприяючи поверненню людини до повноцінного життя [2].

Англія є одним із прикладів успішного впровадження політики інтеграції медичних і соціальних послуг, що передбачає узгоджену роботу лікарень, соціальних служб і громадських організацій у межах однієї громади. На рівні громад існують так звані «інтегровані системи догляду», які серед іншого, включають партнерства інтегрованої допомоги. Такі партнерства забезпечують співпрацю органів місцевого самоврядування, медичних установ і соціальних організацій на рівні громади. Досвід показує, що інтеграція особливо складна в бідніших громадах і потребує сильного місцевого управління. Попри позитивні результати, реформа є тривалим процесом, що вимагає ресурсів, чітких цілей і поетапного впровадження для досягнення відчутних змін [2].

В Україні про інтеграцію медичних і соціальних послуг сьогодні говорити ще рано, оскільки досі немає ані законодавчого забезпечення, ані достатнього практичного досвіду її впровадження. Існують поодинокі випадки співпраці медичної та соціальної сфери. Зокрема, вартим уваги є *пілотний проєкт «Простір турботи про ветеранів»*. Проєкт передбачає створення в лікарнях спеціалізованих підрозділів для надання ветеранам соціальної та психологічної підтримки під час лікування і реабілітації, а також допомоги з документами при оформленні пільг. Ініціатива сприяє комплексному догляду, підвищує ефективність медичних закладів і запобігає перевантаженню системи охорони здоров'я. Для її розвитку передбачено залучення міжнародних ресурсів, партнерство з приватним сектором і впровадження інновацій тощо [3].

Ще однією ініціативою уряду є експериментальний *проєкт із надання довготривалого медсестринського догляду внутрішньо переміщеним особам*. Проєкт спрямований на підтримку людей, які через війну втратили житло та потребують постійного догляду. Він передбачає безоплатне надання комплексних послуг: нагляду медичних сестер, допомоги у самообслуговуванні, психологічної підтримки, тимчасового проживання та соціального супроводу. Ініціатива є особливо актуальною в умовах війни, оскільки забезпечує поєднання медичної та соціальної допомоги для найбільш уразливих категорій населення.

В Україні набуває актуальності також створення *лікарень сестринського догляду* не лише для окремих категорій, а й для ширшого кола пацієнтів. Планується формування мережі таких закладів, орієнтованих передусім на маломобільних осіб. Посилення ролі медичних сестер є особливо важливим з огляду на зростання кількості військових із тяжкими травмами та паліативних пацієнтів, які

потребують тривалого догляду. Відмінною рисою цих закладів стане висока концентрація медичних сестер, що забезпечить комплексний медико-соціальний догляд і підтримку [3].

Як свідчить практика, інтеграція медичних і соціальних послуг стає не лише управлінським трендом, а необхідністю в умовах складної соціально-гуманітарної ситуації. Успішність такої інтеграції залежить від: підтримки з боку держави; нормативно-правового, інституційного, фінансового, кадрового та інформаційного забезпечення, а також підтримки на рівні держави. При реалізації публічної політики у сфері інтеграції медичних і соціальних послуг, органам влади необхідно дотримуватися науково обґрунтованого підходу, який передбачатиме ретельну оцінку ефективності пілотних проєктів. І лише комплексний підхід, а не поодинокі пілотні практики, зможе забезпечити ефективну інтеграцію медичних і соціальних послуг в Україні.

Список використаних джерел

1. Fedorchak O. V., Shypov Y. O. Public policy in the field of integration of medical and social services. *Democratic governance*. 2025. № 18(2). С. 16-30.
2. Федорчак О. В., Шипов Ю. О. Міжнародний досвід реалізації державної політики у сфері інтеграції медичних і соціальних послуг. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 1(21). С. 905–918.
3. Федорчак О.В., Шипов Ю.О. Вітчизняний досвід публічного управління інтеграцією медичних і соціальних послуг. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 1 (53). С. 306 – 319.

Ілля ХАРЛАМОВ,

аспірант за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

Illia KHARLAMOV,

Postgraduate Student in the specialty 281 Public Management and Administration of the Department of Public Service and Law of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0006-0699-399X>

Науковий керівник: **Ірина НАГОРНА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

CRISIS MANAGEMENT AND PROFESSIONAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF VOLUNTEER ACTIVITIES UNDER MARTIAL LAW

The paper explores how martial law has transformed the public administration of volunteer activities as a core element of crisis management in Ukraine. It argues that effective coordination between public authorities and the volunteer sector requires expanded professional competencies of civil servants, including legal compliance, accountability, strategic communication, and digital capabilities for tracking and reporting humanitarian assistance. The analysis highlights regulatory frameworks shaping this cooperation and identifies gaps in the formal definition of crisis related competencies for managing volunteer engagement. Recommendations focus on competency standardisation, targeted training, and clearer discretionary boundaries to strengthen institutional resilience and public trust.

Keywords: *volunteer activities, public administration, crisis management, civil servants, institutional resilience.*

Повномасштабна збройна агресія проти України та запровадження воєнного стану з 24 лютого 2022 року зумовили системні трансформації публічного управління та актуалізували кризове управління як стійкий режим функціонування органів публічної влади. За цих умов волонтерська діяльність набула інституціоналізованого характеру та стала важливим елементом забезпечення безперервності виконання публічних функцій, зокрема у сфері гуманітарного реагування, соціальної підтримки та забезпечення потреб оборони.

У наукових дослідженнях з проблематики інституційної спроможності держави обґрунтовано, що ефективність публічної влади в умовах криз та турбулентності безпосередньо залежить від здатності органів управління забезпечувати координацію з громадянським суспільством, приймати оперативні та водночас легітимні рішення в умовах невизначеності [1, с. 340]. У цьому контексті волонтерський сектор виступає не альтернативою державному управлінню, а його функціональним партнером, що потребує належної управлінської взаємодії.

Нормативною основою кризового управління в Україні є Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який передбачає зміну порядку діяльності органів публічної влади, розширення повноважень та застосування спеціальних управлінських режимів [2]. Реалізація цих положень супроводжується скороченням процедур, підвищенням рівня управлінської дискреції та персональної відповідальності посадових осіб, що істотно підвищує вимоги до професійних компетентностей державних службовців, задіяних у координації волонтерської діяльності.

Спеціальною правовою основою взаємодії держави з волонтерським сектором є Закон України «Про волонтерську діяльність», який визначає суб'єктів, напрями та загальні організаційні засади волонтерської діяльності [3]. В умовах воєнного стану зазначений закон набуває прикладного зна-

чення для формування механізмів публічного управління волонтерською діяльністю, зокрема у сфері гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб та логістичного забезпечення.

Практика 2022-2024 років засвідчила, що волонтерські мережі виконували функції оперативного реагування, які за своєю природою виходять за межі традиційних адміністративних процедур. За таких умов ключовим завданням органів публічної влади стало формування прозорих управлінських правил взаємодії, узгоджених алгоритмів координації, підзвітності та контролю з метою запобігання зловживанням і забезпечення адресності допомоги [4].

Важливим елементом публічного управління волонтерською діяльністю є нормативне регулювання пропуску та обліку гуманітарної допомоги, що визначає параметри управлінської дисципліни, цифрового обліку та звітності [5]. Саме ці механізми виступають інституційною «точкою стику» між органами публічної влади, волонтерськими організаціями та донорами.

Окремого значення в умовах воєнного стану набувають стратегічні комунікації та інформаційна безпека, які безпосередньо впливають на ефективність волонтерської діяльності. Такий підхід узгоджується з принципами інституційної стійкості та належного врядування, визначеними у документах SIGMA [6, с. 29].

Список використаних джерел

1. Ситник Г. П., Комаха Л. Г., Зубчик О. А. Концептуальне осмислення інституційної спроможності держави, публічно управлінський аспект. Національні інтереси України. 2024. № 3(3). С. 332–347. DOI: 10.52058/3041-1793-2024-3(3)-332-347. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/15814> (дата звернення: 09.02.2026).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389 VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 09.02.2026).
3. Про волонтерську діяльність. Закон України від 19.04.2011 № 3236 VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3236-17> (дата звернення: 09.02.2026).
4. Питання надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/220-2022-%D0%BF> (дата звернення: 09.02.2026).
5. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2023 № 953. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/953-2023-%D0%BF> (дата звернення: 09.02.2026).
6. SIGMA. The Principles of Public Administration, 2023 edition. Paris, OECD Publishing, 2023. 44 p. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf (дата звернення: 09.02.2026).

УДК 351.84:316.422:355.01

Дмитро ЦИКІН,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування, кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету

Dmitry TSYKIN,

PhD candidate in Public Administration at the Department of Management and Administration, Zaporizhzhia National University

<https://orcid.org/0009-0007-6022-1496>

Науковий керівник: **Марина АЖАЖА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF MANAGING SOCIAL PROCESSES UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

The relevance of the study is обусловед by profound transformations of the public administration system in Ukraine under martial law, accompanied by an increase in social risks, large-scale internal displacement, changes in the labor market, and increased pressure on the social protection system. Under such conditions, social stability becomes a component of national security, and the management of social processes turns into a strategic instrument for ensuring societal resilience. Distinguishing between the concepts of «social management» and «management of social processes» makes it possible to clarify the levels, actors, and instruments of influence. The proposed multi-level governance model, based on systemic, institutional, and adaptive approaches, is aimed at enhancing the targeting of support, coordination capacity, and the resilience of territorial communities in wartime.

Keywords: martial law; social process management; public administration; resilience; adaptive governance.

Воєнний стан в Україні як особливий правовий режим суттєво трансформує механізми функціонування системи публічного управління, зокрема у сфері регулювання соціальних процесів. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [1], держава отримує розширені повноваження щодо забезпечення національної безпеки, що супроводжується зміною пріоритетів соціальної політики та перерозподілом ресурсів. У цих умовах соціальна стабільність розглядається як складова національної безпеки, а управління соціальними процесами – як стратегічний інструмент підтримки стійкості суспільства. Воєнний контекст характеризується підвищеним рівнем невизначеності, динамічністю соціальних змін, зростанням соціальних ризиків, масштабним внутрішнім переміщенням населення, трансформацією ринку праці, посиленням навантаження на систему соціального захисту та соціальних послуг. Водночас відбувається активізація громадянського суспільства, формування нових моделей взаємодії держави, громади, бізнесу та міжнародних організацій.

У науковому дискурсі доцільним є розмежування понять «соціальне управління» та «управління соціальними процесами». Соціальне управління розглядається як широка категорія, що охоплює системний і стратегічний вплив на соціальну сферу з метою забезпечення її стабільності, розвитку та узгодження соціальних інтересів. Воно реалізується через державну соціальну політику, нормативно-правове регулювання, інституційні механізми та довгострокові програми розвитку. Натомість управління соціальними процесами має більш прикладний та інструментальний характер. Воно спрямоване на регулювання конкретних соціальних явищ і динамічних змін – зайнятості, міграції, соціальної адаптації, інтеграції вразливих груп, функціонування системи соціальних послуг тощо. Таким чином, управління соціальними процесами виступає структурним елементом соціального управління та забезпечує практичну реалізацію його стратегічних цілей [3]. У контексті воєнного стану особливого значення набувають категорії «адаптивне управління», «резильєнтність громади», «координаційна спроможність», «адресність соціальної підтримки». Адаптивне управління перед-

бачає здатність системи швидко реагувати на зміну умов та коригувати управлінські рішення [2]. Резильєнтність характеризує спроможність територіальних громад витримувати кризові впливи, відновлюватися та забезпечувати базові соціальні функції. Координаційна спроможність відображає ефективність взаємодії між суб'єктами управління, а адресність – рівень спрямованості соціальної підтримки на конкретні потреби цільових груп.

Управління соціальними процесами в умовах війни має низку особливостей. *По-перше*, воно здійснюється в умовах кризовості та високої турбулентності середовища, що зумовлює посилення ролі ситуаційного підходу, гнучкого планування та оперативного прийняття рішень. Традиційні довгострокові стратегії доповнюються короткостроковими антикризовими заходами. *По-друге*, відбувається формування мережевої моделі управління, у межах якої зростає значення міжсекторної взаємодії. До реалізації соціальної політики активно залучаються органи місцевого самоврядування, громадські та волонтерські організації, благодійні фонди, міжнародні партнери. Внаслідок цього управління соціальними процесами набуває ознак багаторівневої та поліцентричної системи. *По-третє*, посилюється територіальний вимір управління. Територіальні громади стають ключовими суб'єктами надання соціальних послуг та організації підтримки внутрішньо переміщених осіб, сімей військовослужбовців, осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій. Управління соціальними процесами дедалі більше орієнтується на забезпечення стійкості локальних соціальних систем. *По-четверте*, воєнний стан визначає особливий баланс між потребами безпеки та гарантіями прав і свобод людини. Управлінські рішення повинні відповідати принципам законності, пропорційності та обґрунтованості, що потребує чіткої нормативної регламентації та контролю [3].

У межах дослідження аналізуємо багаторівневу концептуальну модель управління соціальними процесами в умовах воєнного стану: *на макрорівні* здійснюється формування державної соціальної політики, визначення пріоритетів, нормативно-правове регулювання та розподіл ресурсів; *на мезорівні* відбувається координація регіональних програм, управління діяльністю соціальних служб та моніторинг реалізації політики; *на мікрорівні* реалізується безпосереднє надання соціальних послуг і підтримки конкретним отримувачам.

Функціонування моделі забезпечується через систему інструментів: нормативно-правові акти, державні та місцеві цільові програми, соціальні проєкти, цифрові платформи, механізми зворотного зв'язку та моніторингу. Ефективність управління оцінюється за показниками керованості соціальних процесів, адресності допомоги, рівня соціальної стабільності та стійкості громад.

Методологічну основу становить поєднання системного, інституційного та адаптивного підходів. Системний підхід дозволяє розглядати соціальну сферу як цілісну багаторівневу структуру. Інституційний підхід акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інститутів у регулюванні соціальних процесів. Адаптивний підхід забезпечує аналіз спроможності системи до реагування на кризові виклики. При дослідженні управління соціальними процесами мають застосовуватися методи аналізу нормативно-правових актів, узагальнення наукових джерел, порівняльного аналізу практик різних територіальних рівнів, а також елементи кейс-стаді. Особлива увага має приділятися дотриманню принципів наукової доброчесності та етичності при роботі з чутливою інформацією воєнного часу.

Отже, управління соціальними процесами в умовах воєнного стану постає як складна, багаторівнева та поліцентрична система, що поєднує правове регулювання, адаптивні управлінські механізми та міжсекторну взаємодію. Його ефективність визначається здатністю забезпечити соціальну стабільність, мінімізувати соціальні ризики, підвищити стійкість територіальних громад і результативність управлінських рішень у соціальній сфері в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
2. Качан Я.В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2024. No 2(30). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8989>
3. Літинська В. Особливості соціальної політики України в умовах воєнного стану. Економіка України, 2023. 66(1(734), 61–73. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.061>

УДК 351.77:614.2

Артем ЦИХОНЯ,

аспірант КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Artem TSYKHONIA,

postgraduate Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education»

<https://orcid.org/0009-0003-5315-0264>

Науковий керівник: **Ганна КОВАЛЬ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СТОМАТОЛОГІЧНА ДОПОМОГА» ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

DEFINING «DENTAL CARE» AS AN OBJECT OF GOVERNANCE IN THE HEALTHCARE SYSTEM

Scientific approaches, as well as national legislation and departmental regulatory acts governing the provision of dental care, are analyzed. It is established that the absence of a unified legislative approach to defining dental care leads to fragmented legal regulation, interagency conflicts, violations of the principle of accessibility, and complications in public administration within the healthcare sector. Based on the conducted analysis, the author proposes a definition of the concept of «dental care» as an object of governance in the healthcare sector, understood as a component of the medical care system that encompasses a set of organizational, medical, managerial, and legal measures and constitutes a socially significant activity of professionally trained medical personnel aimed at the prevention, diagnosis, treatment, rehabilitation, and restoration of oral health functions of the population. This activity is implemented in the forms of therapeutic, surgical, prosthetic, orthodontic, and pediatric dental care and is carried out within the scope of state powers and guarantees.

Keywords: public health, dental care, public policy, healthcare, public administration.

Стан стоматологічного здоров'я населення є актуальною проблемою публічного управління у сфері охорони здоров'я, що зумовлено поширеністю стоматологічних захворювань та необхідністю формування ефективної, доступної й якісної системи стоматологічної допомоги. Водночас відсутність уніфікованого підходу до визначення поняття «стоматологічна допомога» створює теоретичні та практичні труднощі. Регулювання цієї сфери здійснюється переважно відомчими нормативно-правовими актами, які містять різні, інколи суперечливі, дефініції, що ускладнює міжвідомчу координацію та спричиняє правову невизначеність. Така ситуація негативно впливає на ефективність публічного управління, реалізацію державних гарантій і забезпечення прав пацієнтів.

Дефініція поняття «стоматологічна допомога» міститься у численних відомчих нормативно-правових актах, проте не має єдиного усталеного визначення. Вона розуміється як: складова частина медико-санітарної допомоги, що надається за видами лікувально-профілактичної допомоги, до якої входять стоматологічна терапевтична, ортопедична (ортодонтична), хірургічна, а також дитяча стоматологічна допомога» [1]; складова частина медичної допомоги, що надається за видами лікувально-профілактичної допомоги, до якої входять стоматологічна терапевтична, ортопедична (ортодонтична), хірургічна допомога» [2]; самостійний вид медичної допомоги, що надається за видами лікувально-профілактичної допомоги, до якої входять стоматологічна терапевтична, стоматологічна хірургічна, стоматологічна ортопедична (ортодонтична) допомога» [4]; складова частина медико-санітарної допомоги, що надається за видами лікувально-профілактичної допомоги, до якої входять стоматологічна терапевтична, хірургічна, ортодонтична допомога» [3].

Отож, аналіз нормативно-правової бази щодо поняття «стоматологічної допомоги» дає змогу констатувати його різне трактування правотворцем. До прикладу, воно включає або ж не включає ортопедичну та ортодонтичну допомогу. Така варіативність нормативного закріплення призводить до нерівності у доступі до окремих видів стоматологічних послуг та ускладнює забезпечення комплексності стоматологічної допомоги в межах системи публічного управління у сфері охорони здоров'я. У зв'язку з цим обґрунтованою є необхідність уніфікації підходів до визначення переліку ви-

дів стоматологічної допомоги з метою забезпечення її комплексності, доступності та ефективності публічного управління у сфері охорони здоров'я.

В Україні немає спеціального закону чи підзаконного акту, який би комплексно та системно регулював сферу стоматології – її організацію, класифікацію, вимоги до видів допомоги, права пацієнтів і обов'язки надавачів. Через це кожен орган чи відомство самостійно формує визначення, виходячи з функціонального призначення документа.

Отож, з одного боку, різнобій щодо визначення поняття «стоматологічна допомога» зумовлений регламентацією медичного забезпечення конкретної категорії осіб (військових, прикордонників, спецслужб тощо), через що дефініції адаптуються до практичних потреб кожної групи. Проте, з іншого боку, таке різноманіття дефініцій свідчить про відсутність уніфікованого підходу до розуміння змісту та структури стоматологічної допомоги у нормативно-нормативному регулюванні. Загальнодержавне правове регулювання повинно забезпечувати уніфікацію термінології. Різноманітність у офіційних документах призводить до правової невизначеності, адміністративного хаосу (складно узгодити міжвідомчі дії), колізій (різне тлумачення одного й того самого терміну) та порушення принципу доступності в цілому. Загалом, усе це призводить до фрагментарності, що ускладнює формування єдиної системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, зокрема щодо організації та надання стоматологічної допомоги.

Таким чином, теоретичне осмислення поняття «стоматологічна допомога» потребує уточнення змісту та структури цього поняття в межах системи охорони здоров'я та публічного управління. Це передбачає розробку єдиного підходу до нормативного визначення стоматологічної допомоги як форми медичної допомоги з чітко визначеним обсягом, видами, іншими особливостями, які б відображали його зміст.

Осмислюючи усе вищезазначене, «стоматологічну допомогу» як об'єкт управління у сфері охорони здоров'я, на думку автора, варто розуміти як складову системи медичної допомоги, що охоплює сукупність організаційних, медичних, управлінських і правових заходів та становить суспільно значущу діяльність професійно підготовлених медичних працівників, спрямовану на профілактику, діагностику, лікування, реабілітацію та відновлення функцій здоров'я порожнини рота населення, яка реалізується у формах терапевтичної, хірургічної, ортопедичної, ортодонтичної та дитячої стоматологічної допомоги і здійснюється в межах повноважень та гарантій держави.

Список використаних джерел

1. Інструкція про організацію надання стоматологічної допомоги в закладах охорони здоров'я Служби безпеки України: наказ Служби безпеки України від 08.10.2007 № 717. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1237-07#Text> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Про затвердження Інструкції з організації надання стоматологічної допомоги в закладах охорони здоров'я Державної прикордонної служби України: наказ МВС України від 20.08.2018 № 685. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1045-18#Text> (дата звернення: 22.01.2026).
3. Про затвердження Інструкції про організацію надання стоматологічної допомоги в Службі зовнішньої розвідки України: наказ Служби зовнішньої розвідки України від 18.09.2018 № 349. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1687-18#Text> (дата звернення: 22.01.2026).
4. Про затвердження Інструкції про порядок надання стоматологічної допомоги в закладах охорони здоров'я та медичних підрозділах Збройних Сил України: наказ Міністерства оборони України від 18.08.2015 № 414. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1071-15#Text> (дата звернення: 22.01.2026).

УДК 351.84:614.2(477)

Богдан ЦЮРКО,

аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Bohdan TSIURKO,

PhD student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0009-7546-441X>

Науковий керівник: **Наталія ГРИНЧУК**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДЕСТАБІЛІЗУЮЧІ ЧИННИКИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ БАР'ЄРИ У ФУНКЦІОНУВАННІ СИСТЕМИ МЕДИЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ В УКРАЇНІ (2020-2026)

DESTABILIZING FACTORS AND REGULATORY BARRIERS IN THE FUNCTIONING OF THE MEDICAL DIAGNOSTIC SYSTEM OF UKRAINE (2020-2026)

The article provides a comprehensive analysis of the transformation of the medical diagnostic sphere in Ukraine from 2020 to 2026. The evolution of the industry is studied, starting from the implementation of the «money follows the patient» model to its operation under extreme adaptation during the full-scale war.

The author identifies and details key problems of two periods. The pre-war stage was characterized by a technological gap between the private and public sectors, chronic personnel imbalance in high-tech research methods, and the persistence of shadow payments. The war period (2022-2026) brought new critical destabilizers: energy dependence of high-cost equipment (CT, MRI, angiographs), destruction of «cold chain» logistics, and an acute shortage of service engineers and medical personnel due to migration and mobilization processes.

Special attention is paid to the Military-Health Gap phenomenon - the change in the structure of the population's morbidity, which led to an overload of the diagnostic system due to the influx of blast injuries and the «rejuvenation» of cardiovascular pathologies. The regulatory barriers of 2026 are analyzed, in particular, the contradiction between strict government requirements for inclusivity and digitalization according to EU standards and the actual state of infrastructure destruction and economic exhaustion of the industry.

Keywords: *medical diagnostics, Medical Guarantee Program, medical energy dependence, personnel shortage, Military-Health Gap, state regulation, inclusivity, martial law.*

Сфера медичної діагностики в Україні за останні роки пройшла шлях від масштабної системної трансформації («гроші йдуть за пацієнтом») до режиму екстремальної адаптації в умовах повномасштабної війни. Аналіз свідчить, що війна не лише створила нові виклики, а й критично загострила старі системні вади.

У довоєнний період (до 2022 року) були труднощі системного реформування, обумовлені переходом до оплати за конкретну послугу через НСЗУ. Головними проблемами були технологічна прірва, кадровий дисбаланс, тіньовий сектор. Спостерігався критичний розрив між приватним сектором, який активно закуповував сучасні цифрові МРТ та КТ-сканери, та державними закладами, де близько 60% обладнання було морально застарілим (виробництва 1980-1990-х років). Це унеможливило якісну телемедицину та обмін даними. Кількість лікарів-рентгенологів була відносно достатньою, але гостро відчувався брак спеціалістів, здатних працювати з високотехнологічними методами (патоморфологія, генетична діагностика, інтервенційна радіологія). Попри задекларовану безоплатність послуг у межах Програми медичних гарантій, пацієнти часто стикалися з необхідністю «благодійних внесків» або самостійної закупівлі витратних матеріалів (контрастних речовин, реагентів) [1].

З початком повномасштабного вторгнення технічні виклики стали питанням виживання. Діагностичне обладнання (особливо МРТ та ангіографи) є найбільш енергозатратним у медицині. Ви-

користання дизельного палива для генерації електроенергії під час блекаутів робить одну процедуру у 2,5–3 рази дорожчою. Для бюджетних установ це означає вимивання коштів, закладених на оновлення бази, на закупівлю пального. Постійні перепади напруги та аварійні вимкнення виводять з ладу дороговартісні плати керування та охолоджувальні системи (гелієві контури МРТ). У 2026 році ремонт таких систем ускладнений дефіцитом запчастин та обмеженою кількістю сертифікованих сервісних інженерів, які залишилися в Україні. Для лабораторних реагентів та онкомаркерів необхідний суворий температурний режим. Руйнування доріг та перебої з електрикою роблять доставку в прифронтові регіони (Херсонська, Харківська, Донецька області) надскладною операцією з високим ризиком псування дефіцитних матеріалів.

Проблема дефіциту кадрів у 2025–2026 роках набула загрозливих масштабів. Велика частина досвідчених рентгенлаборантів та лікарів-діагностів середньої ланки або перебувають за кордоном, або мобілізовані. Це призводить до простою обладнання навіть у відносно безпечних регіонах. Хоча у бюджеті на 2026 рік закладено підвищення мінімальних зарплат для лікарів (до 35 тис. грн брутто), висока інфляція та колосальне психоемоційне навантаження змушують фахівців переходити у приватний сектор або змінювати професію на більш безпечну. Виїзд студентів та молодих спеціалістів за кордон створює ситуацію, коли на сучасних апаратах КТ у деокупованих зонах просто нікому працювати.

Змінилася структура захворювань (Military-Health Gap) і це також позначилося на системі діагностики, яка виявилася перевантаженою специфічними потребами війни:

Величезний потік пацієнтів потребує швидких КТ-досліджень усього тіла (total body CT). Це створює величезні черги для «цивільних» пацієнтів з онкологічними захворюваннями, для яких вчасна діагностика є питанням життя. Через хронічний стрес спостерігається аномальний ріст серцево-судинних патологій у людей віком 30–45 років. Попит на УЗД серця та МРТ головного мозку зріс у рази, перевищуючи потужності більшості комунальних закладів.

Запущена у 2026 році державна програма чекапів є правильним кроком, проте вона створила додатковий тиск на центри, які й так працюють на межі технічного зносу.

Державне регулювання у 2026 році [2, 3] вимагає від закладів високої якості та повної інклюзивності, проте не забезпечує достатньої економічної бази для покриття воєнних ризиків. Основна суперечність полягає в бажанні держави відповідати стандартам ЄС при об'єктивному руйнуванні інфраструктури та кадрового потенціалу, що обумовлюють нові виклики:

Список використаних джерел

1. Кадук Д., Александрова Т., Талапова П., Агєєва І., Ведь М., Трофименко М., Колесник М., Несміян Т. Сучасний стан та перспективи впровадження стандартизації даних в системі охорони здоров'я України [огляд літератури]. *Мед. перспектива*. 29 вересня 2023 р.; 28[3]:190–8. URL.: <https://journals.urau/index.php/2307-0404/article/view/289226https://doi.org/10.26641/2307-0404.2023.3.289226>

2. Постанова Кабінету Міністрів України № 285 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» (у редакції від 08.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>

3. Постанова Кабінету Міністрів України № 781 від 02.07.2025 «Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2025-%D0%BF#Text>

УДК 351.77

Роман ЧЕРНІХОВСЬКИЙ,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Roman CHERNIKHOVS'KYI,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public management and administration» of the Department of Public Administration, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

Науковий керівник: **Олександра ВОЙТИК**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article reveals the features of the development of public administration in the field of healthcare in the context of the digital transformation of the state. It is substantiated that the introduction of electronic medical systems, digital services and analytical tools changes approaches to the organization of medical services, resource management and managerial decision-making. The key areas of digitalization of the industry are identified: the development of an electronic healthcare system, automation of financing processes, the introduction of telemedicine and the use of big data. The emphasis is on the need to ensure cybersecurity, protect personal data and increase the digital competence of medical workers and managers.

Keywords: public administration, healthcare, digital transformation.

Цифрова трансформація державного управління є одним із ключових напрямів модернізації публічного сектору України. Сфера охорони здоров'я виступає стратегічно важливою галуззю, де впровадження цифрових технологій має безпосередній вплив на якість і доступність медичних послуг. Після початку медичної реформи та створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) відбулося суттєве оновлення фінансових і організаційних механізмів функціонування системи [1].

Водночас цифровізація галузі актуалізує нові управлінські виклики: інтеграцію інформаційних систем, захист персональних даних пацієнтів, забезпечення кіберстійкості медичних установ, підвищення цифрової компетентності персоналу.

Ключовим елементом цифрових змін стала електронна система охорони здоров'я eHealth, яка забезпечує електронний документообіг, укладення декларацій із сімейними лікарями, ведення електронних рецептів та направлень. Функціонування цієї системи створює передумови для переходу від паперової моделі управління до даних у реальному часі. Інституційна взаємодія між Міністерством охорони здоров'я, НСЗУ та закладами охорони здоров'я формується на основі цифрових контрактних відносин, що підвищує прозорість фінансування та контроль за використанням бюджетних коштів.

Автоматизація фінансування медичних послуг через електронні медичні записи дозволяє забезпечити принцип «гроші йдуть за пацієнтом», здійснювати моніторинг якості медичних послуг та мінімізувати корупційні ризики. Інтеграція медичних сервісів із державними цифровими платформами, зокрема через застосунок Дія, розширює доступ громадян до інформації про медичні послуги. Цифрові технології забезпечують можливість дистанційного консультування, що особливо актуально в умовах воєнного стану та для віддалених громад. Телемедицина сприяє зменшенню територіальної нерівності доступу до медичної допомоги, оптимізації використання кадрових ресурсів та підвищенню оперативності надання консультацій [2].

Сучасне публічне управління у сфері охорони здоров'я дедалі більше базується на аналізі великих масивів даних. Аналітичні інструменти дозволяють прогнозувати потреби в медичних послугах, планувати закупівлі лікарських засобів та оцінювати ефективність медичних програм. Фор-

мування єдиного інформаційного простору сприяє стратегічному плануванню на національному та регіональному рівнях.

Цифровізація вітчизняної медичної галузі підвищує ризики кіберзагроз. Тому пріоритетними завданнями в цьому питанні є впровадження сучасних систем захисту інформації, дотримання вимог законодавства щодо персональних даних та підвищення цифрової грамотності медичного персоналу. Також цифрова трансформація неможлива без розвитку цифрових компетентностей управлінців та медичних працівників. Відповідно, для цього необхідним є системне навчання персоналу, впровадження нових управлінських моделей та формування культури використання даних у прийнятті рішень.

На сьогодні основними викликами залишаються нерівномірність цифрового розвитку регіонів, технічна оснащеність закладів охорони здоров'я та потреба в додаткових інвестиціях. Водночас цифрова трансформація створює передумови для підвищення ефективності управління, покращення якості медичних послуг та інтеграції України до європейського простору охорони здоров'я.

Розвиток публічного управління в сфері охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації передбачає перехід до такої моделі управління, що ґрунтується на прозорості, підзвітності та ефективному використанні ресурсів. Подальша модернізація галузі має базуватися на інтеграції цифрових технологій, зміцненні кібербезпеки, розвитку телемедицини та підвищенні професійної компетентності кадрів. Це сприятиме формуванню сучасної, стійкої та орієнтованої на потреби пацієнтів системи охорони здоров'я в Україні.

Список використаних джерел

1. Ніколюк, О., Бондар, В., Цветкова, Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Food Industry Economics*. 2021.13(3). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137>

2. Чурпій І. К., Мельник І. В., Чурпій Н. В. Теоретико-правові аспекти реформування системи охорони здоров'я. *Art of Medicine*. 1 (13) січень-березень, 2020. С. 179-174.

Наталія ШПАК,

директор департаменту міжнародної діяльності Університету імені Альфреда Нобеля

Nataliia SHPAK,

Head of the Department of International Activities at Alfred Nobel University

<https://orcid.org/0000-0002-4052-5675>

ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРОЩЕНОГО РЕЖИМУ ВВЕЗЕННЯ ТА ОБЛІКУ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

FEATURES OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF THE SIMPLIFIED REGIME OF IMPORT AND ACCOUNTING OF HUMANITARIAN AID IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

After the full-scale invasion of Ukraine, a simplified procedure for importing humanitarian aid was introduced, and the accounting procedure was unified, which consolidated the transition from the pre-control model to the post-control model. The launch of the Automated System for Registration of Humanitarian Aid formally increased the transparency and digitalization of processes: electronic declaration, accounting, and reporting were introduced. At the same time, the minimization of preventive procedures, the declarative principle of recognizing cargo as humanitarian, and the lack of end-to-end digital tracking «border - warehouse - final recipient» created additional corruption risks and expanded the discretionary powers of officials.

Keywords: humanitarian aid; customs control; post control; corruption risks; digitalization.

Після повномасштабного вторгнення було запроваджено спрощену процедуру імпорту гуманітарної допомоги, що значно зменшило попередній контроль та змістило акцент на пост-контроль. Перехід від моделі «ex ante» (попереднього) до «ex post» (пост) контролю об'єктивно збільшує дискреційні повноваження посадових осіб та створює ризики зловживань.

Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги [1] була запущена в тестовому режимі 1 грудня 2023 року, під час якого декларації можна подавати як у паперовому, так і в онлайн-форматі. З 1 квітня 2024 року система перейшла в режим повноцінного використання – з того часу імпорт гуманітарної допомоги можливий лише через Автоматизовану систему реєстрації гуманітарної допомоги. З моменту запуску системи (станом на серпень 2025 року) зареєстровано понад 239 000 відправлень та подано понад 227 000 декларацій. Крім того, система наразі включає 12 700 одержувачів у Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги. Запуск Автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги (Постанова КМУ № 927 від 09.10.2020; повноцінний режим – з 01.04.2024) [2] формально підвищує прозорість. Водночас паралельне існування кількох неінтегрованих платформ у різних державних органах створює ризики: розпорошення відповідальності, дублювання даних, різні стандарти прозорості. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 року № 927 [2], Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги – це комплекс технічних та програмних засобів, призначених для автоматизації процесів створення, подання, отримання, обробки, використання, зберігання та знищення електронних документів та електронних копій паперових документів за допомогою кваліфікованих електронних підписів або кваліфікованих електронних печаток. Система забезпечує облік гуманітарної допомоги, подання електронної звітності тощо.

Спрощений порядок пропуску гуманітарної допомоги, запроваджений в умовах воєнного стану, передбачає визнання певних категорій товарів гуманітарною допомогою на основі подання паперової або електронної декларації без застосування заходів нетарифного регулювання, а в окремих випадках – без видачі гарантійних листів. Для певних видів товарів гуманітарної допомоги військового або спеціального призначення встановлено обов'язкове подання гарантійного листа від кінцевого споживача з подальшою реєстрацією таких товарів у відповідних державних органах, а обов'язки щодо контролю за фактичним отриманням, обліком та виконанням гарантійних зобов'язань покладено на кінцевого споживача з обов'язковим повідомленням Державної служби експортного контролю.

лю України [3]. Централізований облік та зберігання гарантійних листів, а також їх регулярне надси-
лання до Державної служби експортного контролю забезпечуються митними органами. Зазначений
спрощений порядок запроваджено та впроваджується відповідно до Постанови Кабінету Міністрів
України від 1 березня 2022 року № 174 «Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через мит-
ний кордон України в умовах воєнного стану» [4] та Постанови Кабінету Міністрів України від
5 вересня 2023 року № 953 «Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах
воєнного стану» [5]. Імпорт товарів подвійного використання та військових товарів, визнаних гума-
нітарною допомогою, здійснюється з урахуванням спеціальних процедур державного експортного
контролю, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 28 січня 2004 року № 86 [6] та
Постановою Кабінету Міністрів України від 20 листопада 2003 року № 1807 [7]. Зокрема, чинний
Порядок [5] отримання, використання, обліку та звітності щодо гуманітарної допомоги не враховує
відсутність наскрізного цифрового відстеження «кордон-склад-кінцевий одержувач», що, у свою
чергу, призводить до фактичних розкрадань та порушення ланцюгів постачання. Спрощення мит-
ного оформлення гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану об'єктивно підвищує корупційні
ризики, оскільки попередній контроль мінімізується, відповідальність за контроль перекладається
на кінцевого споживача, а митні органи працюють у режимі високої дискретності. Митне оформ-
лення вантажів гуманітарної допомоги, а також порядок ввезення (пересилання) товарів (предметів)
на митну територію України регулюються статтями 8–9 Закону України «Про гуманітарну допомо-
гу» [8]. В умовах воєнного стану особливості пропуску гуманітарної допомоги через митний кор-
дон України визначаються Постановою Кабінету Міністрів України від 1 березня 2022 року № 174
«Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного
стану» [4], якою запроваджено спрощений порядок забезпечення ефективного отримання військової
та гуманітарної допомоги. Далі, Постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 року №
953 [5] було запроваджено єдиний тимчасовий порядок проходження та обліку гуманітарної допо-
моги в умовах воєнного стану, який замінив попередні розрізнені нормативно-правові акти, а також
здійснено перехід до декларативної моделі електронного регулювання. Визнання гуманітарної допо-
моги здійснюється шляхом подання отримувачем електронної декларації в Автоматизованій системі
обліку гуманітарної допомоги [9] з присвоєнням унікального коду, без попереднього рішення упов-
новажених органів, а митне оформлення відбувається за спрощеною процедурою з використанням
інтегрованих інформаційних систем. Водночас, постановою встановлено обов'язковий постмитний
електронний облік, чіткі терміни імпорту та звітності, публічність даних (крім інформації з обме-
женнями безпеки) та посилену відповідальність отримувачів за дотримання цільового використання
гуманітарної допомоги, що відображає перехід від моделі до контролю до моделі пост контролю.

Встановлено окремий порядок [9] повернення товарів (предметів) гуманітарної допомоги до-
нору, якщо вони не можуть бути використані за цільовим призначенням. Такі товари можуть бути
вивезені за межі митної території України в митному режимі експорту шляхом подання митної де-
кларації у формі єдиного адміністративного документа [10]. Першочергова безкоштовна спрощена
процедура декларування митним органам відповідними установами та організаціями, незалежно від
форми власності, товарів (предметів), що імпортуються (надсилаються) як гуманітарна допомога,
покладає відповідальність за дотримання вимог щодо цільового використання гуманітарної допо-
моги на донорів та одержувачів гуманітарної допомоги, тоді як якщо стосовно товаросупровідних
документів та вантажних митних декларацій передбачена вимога щодо обов'язкового проставлення
штампа «Гуманітарна допомога. Продаж заборонено», засвідченого печаткою митного працівни-
ка, то стосовно товарів (предметів), що імпортуються (відправляються) як гуманітарна допомога,
вимога такого маркування відсутня. Вказана ситуація призвела до неконтрольованого потоку гу-
манітарної допомоги на територію України, що, у свою чергу, сприяє її нецільовому використанню
(продажу, крадіжці) та імпорту товарів (предметів) під виглядом гуманітарної допомоги без сплати
митних платежів.

Відсутність фізичного маркування товарів гуманітарної допомоги після митного оформлення
створює лазівку в законодавчому та оперативному контролі: товари не отримують статусу гумані-
тарної допомоги, що сприяє незаконному імпорту, розкраданню, комерціалізації та ухиленню від
сплати митних платежів. У 2023 році митними працівниками виявлено 464 порушення, пов'язані з
імпортом гуманітарної допомоги в Україну [11], що в 4,6 рази більше, ніж у 2022 році. Переважна

більшість порушень стосувалася імпорту партій комерційних товарів під виглядом гуманітарної допомоги або одночасно з гуманітарними вантажами.

На особливу увагу заслуговує імпорт автомобілів під виглядом гуманітарної допомоги для потреб Збройних Сил України, NGL.media [12], порівнюючи дані, надані Міністерством соціальної політики, повний перелік VIN-кодів, дати ввезення, марки та моделі транспортного засобу, а також його одержувачів, що охоплюють період з 1 грудня 2023 року по 8 травня 2025 року, а загалом майже 100 тисяч транспортних засобів, ввезених до країни як гуманітарна допомога, та AUTO.RIA: за мінімальними оцінками, заснованими лише на знайдених даних за півтора року, державним бюджетом України недоотримано на понад 570 мільйонів гривень. Для подолання наслідків зловживань було прийнято Закон про внесення змін до Закону України «Про гуманітарну допомогу» [13], яким встановлено обмеження на використання транспортних засобів виключно з метою здійснення гуманітарного реагування, без права оренди, лізингу або передачі у користування третім особам на будь-яких інших умовах, без права відчуження транспортних засобів протягом десяти років з дня їх прийняття на баланс перевіреної гуманітарної організації за будь-якими цивільно-правовими договорами, крім безоплатного відчуження або передачі у користування іншим одержувачам гуманітарної допомоги - перевіреним гуманітарним організаціям або особам, встановленим частиною другою статті 6 Закону [8]. Порушення у сфері отримання, розподілу, транспортування, зберігання та використання за цільовим призначенням гуманітарної та іншої допомоги, а також неефективне використання державного майна, зазначені у Постанові Верховної Ради України [14].

Практика застосування спрощеного режиму продемонструвала зростання зловживань, зокрема, імпорту товарів комерційного призначення під виглядом гуманітарної допомоги без сплати митних платежів. Статистика порушень та кримінальні провадження свідчать про системний характер проблеми, що зумовлений фрагментованістю електронних платформ, розпорошенням відповідальності та відсутністю ефективного маркування і контролю за цільовим використанням гуманітарної допомоги. Отже, подальше реформування сфери отримання, розподілу, транспортування, зберігання та використання за цільовим призначенням гуманітарної міжнародної допомоги має бути спрямоване на інтеграцію державних інформаційних систем, впровадження ризик-орієнтованого контролю та забезпечення балансу між оперативністю гуманітарних поставок і належною підзвітністю.

Список використаних джерел

1. Єдиний реєстр отримувачів гуманітарної допомоги. URL: <https://good.gov.ua/register-recipients-public> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Деякі питання організації ведення автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 року за № 927. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/927-2020-%D0%BF#n13> (дата звернення: 11.02.2026).
3. Механізми надання державою гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/Mehanizmy-nadannya-derzhavnoyu-gumanitarnoyi-dopomogy-v-umovah-voyennogo-stanu.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2022 року за № 174. Втрата чинності від 01.12.2023, підстава - 953-2023-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 року за № 953. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
5. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів подвійного використання: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 січня 2004 року за № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86-2004-п#Text> (дата звернення: 20.02.2026).
6. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів подвійного використання: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 січня 2004 року за № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86-2004-п#Text>

7. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів військового призначення: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 листопада 2003 року за № 1807. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-2003-п#Text>

8. Про гуманітарну допомогу. Закон України від 22.10.1999 року за № 1192-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

9. Деякі питання перерозподілу та цільового використання гуманітарної допомоги. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 березня 2025 року за № 321. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/321-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

10. Про затвердження Порядку заповнення митних декларацій за формою єдиного адміністративного документа. Наказ Міністерство Фінансів України від 30.05.2012 року за № 651. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1372-12#Text> (дата звернення: 12.02.2026).

11. Customs officers found almost five hundred violations during the import of humanitarian aid in 2023, Kyiv. UNN. April 24 2024, 03:08 PM. URL: <https://unn.ua/en/news/customs-officers-found-almost-five-hundred-violations-during-the-import-of-humanitarian-aid-in-2023> (дата звернення: 11.02.2026).

12. Maksym Pikho. Humanitarian smuggling, 10 December 2025. Thousands of vehicles, brought into Ukraine as humanitarian aid, enter the commercial market. NGL.media investigated the scale. URL: <https://ngl.media/en/authors/maksym-pikho/> (дата звернення: 10.02.2026).

13. Про внесення змін до Закону України «Про гуманітарну допомогу» щодо врегулювання діяльності гуманітарних організацій. Закон України від 18.09.2025 року за № 4608-IX за № URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 20.02.2026).

14. Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань розслідування можливих порушень законодавства України у сфері отримання, розподілу, транспортування, зберігання, використання за цільовим призначенням гуманітарної та іншої допомоги, а також неефективного використання державного майна, яке може бути використане для тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб та забезпечення інших потреб держави. Постанова Верховної Ради України від 21.09.2023 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3395-20?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 10.02.2026).

УДК 351.85:004

Володимир ШУСТ,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління» кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

Volodymyr SHUST,

candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public Administration» of the Department of Public Governance of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0002-8996-0886>

Науковий керівник: **Ольга ДОМША**, кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В КУЛЬТУРІ ТА НОВІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ Й СУСПІЛЬСТВА

ELECTRONIC GOVERNANCE IN CULTURE AND NEW MECHANISMS OF STATE-SOCIETY INTERACTION

The abstract analyzes the implementation of electronic governance in the cultural sphere of Ukraine as a strategic component of state-building. It argues that digital transformation changes the paradigm of interaction between the state and society from a hierarchical model to a service-oriented one. The author highlights the importance of interoperable state registers for ensuring transparency and preventing corruption in heritage management. The paper also examines digital tools for grant funding and participatory democracy, which empower communities to influence cultural policies. E-governance is presented as a necessary mechanism for integrating Ukrainian culture into the European digital space.

Keywords: *electronic governance, public administration, cultural policy, digitalization, civil society.*

Сучасний етап розвитку української державності характеризується фундаментальною зміною управлінської парадигми, де цифровізація виступає не лише технічним інструментом, а й новим середовищем існування публічної влади. В умовах, коли стратегічним курсом визначено побудову сервісної держави, сфера культури потребує невідкладної інтеграції в єдину цифрову екосистему. Проблема полягає в тому, що традиційні, часто архаїчні механізми адміністрування культурних процесів стають гальмом для розвитку креативних індустрій та збереження національної ідентичності [1, с. 12]. Тому впровадження електронного урядування (e-governance) у цю сферу є критично важливим завданням стратегічного планування, що має на меті трансформацію взаємодії між владними інституціями, мистецькою спільнотою та широкою громадськістю.

Ключовим аспектом цієї трансформації є перехід від вертикально-ієрархічного управління закладами до горизонтальної моделі управління даними та сервісами. В основі нових механізмів взаємодії лежить принцип відкритості та інтеоперабельності державних реєстрів. Створення єдиної цифрової бази культурної спадщини, музейних фондів та нерухомих пам'яток дозволяє автоматизувати процеси обліку, що унеможливорює корупційні ризики та тіньові схеми відчуження майна. У такому контексті держава стає прозорим модератором, а суспільство отримує дієвий інструмент контролю, маючи можливість у режимі реального часу відстежувати статус культурних об'єктів та ефективність використання бюджетних коштів [2, с. 45].

Окрім контрольної функції, електронне урядування докорінно змінює логіку надання адміністративних послуг та розподілу фінансування. Автоматизація грантових процесів нівелює вплив людського фактора та бюрократичну тяганину. Це демократизує доступ до ресурсів, дозволяючи регіональним ініціативам конкурувати на рівних із національними грандами. Цифровізація послуг перетворює митця з прохача на клієнта державного сервісу, що формує нову культуру взаємодії, базовану на партнерстві та взаємній відповідальності [3, с. 112]. Не менш важливим є розвиток інструментів електронної демократії, які залучають громадян до безпосереднього формування куль-

турної політики. Електронні петиції, онлайн-консультації та механізми бюджету участі дозволяють громадам самостійно визначати пріоритети культурного розвитку територій. Отже, впровадження електронного урядування в культурі є стратегічним імперативом, що дозволяє синхронізувати український культурний простір із європейським цифровим ринком [4, с. 88].

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (дата звернення: 11.02.2026).
2. Карпенко О. В. Електронне урядування як інструмент модернізації публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1345>.
3. Клименко І. В. Технології електронного урядування: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 288 с.
4. Куц Ю. О., Мамонова В. В. Публічне врядування в умовах цифрової трансформації: виклики та перспективи: монографія. Харків: Магістр, 2020. 156 с.

УДК 37.018.2

Володимир ЯРОШОВИЧ,

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Volodymyr YAROSHOVYCH,

Doctor of Philosophy (PhD) in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

<https://orcid.org/0000-0003-1183-9111>

ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКИХ ТА ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

FORMATION OF CIVIC AND VALUE ORIENTATIONS OF STUDENT YOUTH AS A PRIORITY OF STATE HUMANITARIAN POLICY

The formation of civic and value-based orientations in student youth is a priority of state humanitarian policy, fostering responsible, ethical, and socially active citizens. In the context of contemporary social and institutional transformations, higher education institutions play a key role in creating an environment grounded in integrity, transparency, and accountability. Integrating these principles into curricula, institutional practices, and student initiatives strengthens civic responsibility and professional ethics. Combining formal education, extracurricular programs, and social projects enhances the effectiveness of value formation and prepares students for active participation in public and professional life.

Keywords: values, student youth, civic responsibility, integrity, public governance, social transformation, educational initiatives.

Формування громадянських та ціннісних орієнтирів студентської молоді є ключовим пріоритетом державної гуманітарної політики. В умовах соціальних трансформацій та воєнних викликів важливо не лише забезпечувати академічні знання, а й створювати умови для виховання відповідальних, етично свідомих і соціально активних громадян. Студентська молодь виступає фундаментом майбутнього суспільства, тому ефективна робота у сфері формування цінностей має стратегічне значення.

Навчальні заклади відіграють центральну роль у процесі формування ціннісного середовища. Вони мають стати осередками розвитку громадянських компетенцій, де академічна освіта поєднується з практичними проєктами, соціальною та волонтерською діяльністю. Такий підхід дозволяє студентам не лише отримувати знання, а й активно застосовувати їх у суспільних ініціативах.

Соціальні та воєнні зміни ставлять перед системою освіти нові виклики., у таких умовах важливо розвивати в студентів здатність до гнучкої адаптації, критичного аналізу ситуацій і активної участі в громадському житті. Враховуючи ці вимоги, гуманітарна політика повинна включати інноваційні підходи, що поєднують традиційне навчання з елементами неформальної освіти, стимулюючи розвиток студентів як свідомих громадян [2].

Однією з ключових складових є інтеграція принципів доброчесності в освітній процес. Студенти повинні не лише засвоювати знання з етики та права, а й бачити приклад доброчесної поведінки у діяльності викладачів та адміністрації. Прозорість, чесність і соціальна відповідальність формують у молоді стійкі моральні орієнтири та громадянську свідомість.

Практичні проєкти, волонтерські програми та стажування дозволяють студентам застосовувати отримані знання у реальному житті. Участь у громадських ініціативах розвиває навички співпраці, відповідальності та лідерства. Це також сприяє формуванню у студентів відчуття власної соціальної ролі та впливу на громаду.

Інтерактивні методи навчання, онлайн-платформи та моделювання реальних кейсів забезпечують гнучкість освітнього процесу та дозволяють адаптувати навчання до інтересів і потреб студентів. Такий підхід сприяє персоналізації освіти та підвищує ефективність формування ціннісних орієнтирів.

Співпраця з громадськими організаціями та залучення наставників із реального сектору дозволяє студентам отримати практичний досвід та формує у них соціально відповідальну позицію [3]. Взаємодія з активними громадянами та професіоналами створює умови для передачі цінностей і норм поведінки, які підтримуються суспільством.

Крім того, важливо забезпечити участь студентів у процесах самоврядування та організації студентських ініціатив. Партнерська взаємодія між студентами та адміністрацією сприяє розвитку навичок прийняття рішень, командної роботи та розуміння соціальної відповідальності.

Розробка спеціалізованих освітніх програм з елементами етики, громадянської освіти та управління проектами дозволяє системно формувати цінності та моральні орієнтири. Ці програми повинні включати не лише лекційні блоки, а й практичні завдання, дискусії та симуляції реальних соціальних ситуацій [1]. Одним із вирішень проблеми є створення єдиних стандартів доброчесності для навчальних закладів. Вони мають охоплювати як освітній контент, так і адміністративну практику, що забезпечить послідовність у вихованні етичної поведінки у студентів.

Державна гуманітарна політика має спрямовувати ресурси на підтримку громадських та освітніх ініціатив, які формують у молоді демократичні та гуманістичні цінності. Підтримка волонтерських, культурних і соціальних проектів дозволяє студентам отримати досвід активної участі у громадському житті. Необхідно також проводити системні дослідження ефективності різних методів формування ціннісного середовища. Це допоможе виявити оптимальні підходи та масштабувати успішні практики на національному рівні.

Інтеграція доброчесності у навчальний процес, соціальні ініціативи та громадське самоврядування створює комплексний механізм формування ціннісного середовища студентської молоді. Це сприяє розвитку свідомих, активних та відповідальних громадян, готових брати участь у суспільному та професійному житті.

Пріоритет державної гуманітарної політики у формуванні ціннісних орієнтирів студентської молоді є основою побудови стійкого демократичного суспільства. Реалізація запропонованих механізмів дозволяє ефективно поєднувати освіту, соціальні практики та етичні стандарти, забезпечуючи підготовку нового покоління громадян, здатних відповідально діяти у складних соціальних умовах.

Список використаних джерел

1. Кравченко Т., Давиденко Н. Громадянська ідентичність студентської молоді в Україні. *Журнал соціальних наук і гуманітарних досліджень*. 2024, Вип. 28, №1, С. 240-249. DOI: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2024-28-1-240-249>
2. Ткаченко Г. Психологічні особливості громадянської ідентичності студентської молоді. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. №1(21). 2025. С. 122-126. DOI: [https://doi.org/10.17721/BPSY.2025.1\(21\).17](https://doi.org/10.17721/BPSY.2025.1(21).17)
3. Шульгіна Л. М., Гнітецький Є. В., Бажеріна К. В. Дослідження сприйняття студентами спрямованості стандартів освіти з метою побудови системи формування ціннісних орієнтирів особистості. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 23. С.182-189.

Петро ЯЩУК,

старший викладач кафедри психології та інклюзивної освіти, методик природничо-математичних дисциплін і технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка

Petro YASHCHUK,

Senior Lecturer at the Department of the Khmelnytskyi Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education named after Anatolii Nazarenko

<https://orcid.org/0009-0009-9367-0604>

ВІТАЛЬНА КОМПОНЕНТА ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ: ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК КОНТУР ДЕРЖАВНОЇ СТІЙКОСТІ

THE VITAL COMPONENT OF STATE SECURITY: HUMANITARIAN POLICY IN TIMES OF WAR AS A FRAMEWORK OF STATE RESILIENCE

The theses present a conceptual analysis of the vital component of humanitarian policy in the context of full-scale war as one of the key contours of state resilience and vital security. It is substantiated that under contemporary crisis conditions humanitarian policy transcends compensatory and social functions, acquiring life-preserving and security-related significance. Particular attention is devoted to the role of civil servants as bearers of humanitarian responsibility and as actors implementing humanitarian decisions in crisis circumstances. Vitality is considered as an integral characteristic of individual viability that determines professional capacity, managerial resilience, and the ability to make balanced decisions. It is demonstrated that a decline in the level of vitality among civil servants during wartime generates systemic risks to vital security, the effectiveness of public administration, and state security as a whole. The conclusion is drawn that integrating vital security into humanitarian policy constitutes a necessary condition for preserving human potential and strengthening state resilience in times of war.

Keywords: humanitarian policy, vital security, vitality, state resilience, state security, public administration, crisis management, civil servants.

В умовах повномасштабної війни гуманітарна політика держави набуває якісно нового змісту, виходячи за межі традиційного уявлення про соціальну підтримку або компенсаційні механізми. За сучасних воєнних реалій вона трансформується у життєзбережний інструмент державного управління, спрямований на підтримку фізичного, психічного та соціального функціонування особи в ситуації тривалого стресу, екзистенційної невизначеності та системних ризиків [2, с. 5; 3, с. 3]. У такому вимірі гуманітарна політика дедалі виразніше постає не лише як самостійна галузь публічної політики, а як вітальний контур державної безпеки, від ефективності якого безпосередньо залежить стійкість держави в цілому [6, р. 4; 4, с. 27].

Особливу роль у реалізації гуманітарної політики в умовах війни відіграють державні службовці, які здійснюють безпосередню взаємодію між державою та суспільством, забезпечують доступ до публічних послуг, координують міжвідомчі гуманітарні рішення та працюють із вразливими категоріями населення. Водночас професійна діяльність державних службовців у період воєнного протистояння відбувається в умовах надмірного психоемоційного навантаження, дефіциту матеріальних і людських ресурсів, постійної загрози життю та безпеці, що істотно впливає на їхній фізичний стан, ментальне здоров'я, когнітивні функції, здатність до саморегуляції та професійної стійкості [7, р. 12; 9, р. 18]. За таких обставин питання вітальності виходить за межі приватної проблематики та набуває публічно-управлінського і безпекового значення.

У межах запропонованої концептуальної рамки вітальність інтерпретується як інтегральна характеристика життєздатності особи, що охоплює фізичне здоров'я, психоемоційну рівновагу, когнітивну ясність, здатність до адаптації, внутрішню мотивацію, збереження смислових орієнтирів і відповідальне самовизначення в умовах кризових впливів [8, р. 19; 9, р. 45]. Такий підхід дозволяє трактувати вітальність не лише як психологічний або медичний показник, а як базовий ресурс професійної спроможності та соціальної дієздатності особи в системі публічного управління [5, с. 52].

Вітальна компонента гуманітарної політики постає як системна сукупність умов, управлінських рішень і інституційних механізмів, спрямованих на підтримку та відновлення життєздатності як населення загалом, так і фахівців публічного сектору, залучених до реалізації гуманітарних програм. У цьому контексті гуманітарна політика змістовно поєднується з концепцією вітальної безпеки, в межах якої захист життя, здоров'я, гідності та психічної стійкості людини розглядається як ключовий критерій ефективності державного управління та складова національної стійкості [1, с. 3; 2, с. 6].

Аналіз впливу рівня вітальності на реалізацію професійних компетентностей державних службовців свідчить, що фізичне та ментальне здоров'я є фундаментальними передумовами здатності до прийняття виважених управлінських рішень, дотримання принципів доброчесності, етичної відповідальності та людиноцентричного підходу [7, р. 21; 8, р. 113]. За умов війни зниження рівня вітальності проявляється у формі хронічної втоми, емоційного вигорання, зниження концентрації уваги, підвищеної тривожності, апатії та когнітивного виснаження, що безпосередньо впливає на якість виконання службових обов'язків, ефективність комунікації з громадянами, управлінську стійкість і спроможність протидіяти корупційним та маніпулятивним ризикам [9, р. 67; 4, с. 31]. Таким чином, вітальність набуває ознак чинника державної безпеки, оскільки її деградація створює передумови для системних управлінських збоїв [2, с. 7].

Особливого значення вітальна компонента гуманітарної політики набуває у сфері кризового управління, міжвідомчої взаємодії, прийняття рішень у ситуаціях моральної дилеми, а також у роботі з вразливими категоріями населення, зокрема внутрішньо переміщеними особами, ветеранами, особами з інвалідністю та тими, хто зазнав психотравматичного досвіду війни [6, р. 10; 5, с. 78]. У цих умовах державний службовець постає не лише як адміністратор або виконавець нормативних приписів, а як носій гуманітарної відповідальності, від рівня вітальності якого залежить здатність діяти емпатійно, не допускати вторинної віктимізації, зберігати людську гідність та забезпечувати реалізацію принципів соціальної справедливості.

Управлінський вимір вітальної компоненти гуманітарної політики полягає у необхідності інституційного врахування факторів професійного самозбереження державних службовців. Йдеться про впровадження систем підтримки ментального здоров'я, раціоналізацію професійного навантаження, психологічний супровід, формування безпечного організаційного середовища, а також розвиток компетентностей саморегуляції та стресостійкості [7, р. 33]. У такому розумінні вітальність перестає бути виключно індивідуальною характеристикою і трансформується в об'єкт публічної політики та управлінської відповідальності держави, особливо в умовах війни та тривалих кризових трансформацій [2, с. 9].

Специфіка вітальної компоненти гуманітарної політики в умовах війни полягає у поєднанні трьох взаємопов'язаних вимірів. Інтеграція індивідуального самозбереження з інституційними механізмами підтримки переводить вітальність у площину стратегічної публічної політики та робить її складовою гуманітарного управління [4, с. 39; 6, р. 15]. По-перше, системний вплив війни на фізичний і ментальний стан державних службовців трансформує вітальність із приватної якості в чинник професійної спроможності та державної стійкості. По-друге, вітальна компонента гуманітарної політики набуває превентивного характеру, оскільки орієнтована не лише на реагування на наслідки криз, а й на запобігання професійному виснаженню, втраті управлінської ефективності та деградації інституційної спроможності. По-третє, інтеграція індивідуального виміру самозбереження з інституційними механізмами підтримки переводить вітальність у площину стратегічної публічної політики та робить її невід'ємною складовою гуманітарного управління в умовах війни.

Отже, вітальна компонента гуманітарної політики в умовах війни виступає ключовим чинником забезпечення професійної спроможності державних службовців, від якого залежить якість реалізації гуманітарних рішень, рівень довіри до державних інституцій та загальна стійкість системи публічного управління [2, с. 11]. Визнання вітальності як базового ресурсу професійних компетентностей дозволяє переосмислити гуманітарну політику не лише як сферу допомоги населенню, а як цілісну систему життєзбереження, інтегровану в архітектуру державної безпеки та спрямовану на збереження людського потенціалу як ключового ресурсу державної стійкості в умовах війни [1, ст. 17].

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР (зі змін. і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII (зі змін. і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII (зі змін. і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
4. Бек У. Світовий ризик: у пошуках втраченої безпеки: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2012. 384 с.
5. Сен А. Розвиток як свобода. Київ: Основи, 2001. 336 с.
6. Human Security Now / United Nations Development Programme. New York : UNDP, 2003. 159 p.
7. Guidelines on Mental Health at Work / World Health Organization. Geneva: World Health Organization, 2022. 74 p.
8. Antonovsky A. Health, stress and coping. San Francisco : Jossey-Bass, 1979. 255 p.
9. Selye H. Stress without distress. New York : Harper & Row, 1974. 171 p.

СЕКЦІЯ 4

ФІЛОСОФІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ

Модератори

Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА, професор кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д.держ.упр., професор

Світлана ПЕТЬКУН, професор кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д.держ.упр., доцент

УДК 351.85:316.346.32-053.6

Iryna ABRAMOVA,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1241-0520>

Veronika MISHCHUK,

Master Student of the Educational Programme "Public Management and Administration of Youth Policy" of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0009-3798-5273>

Ірина АБРАМОВА,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету

Вероніка МІЩУК,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти рівня ОП «Публічне управління та адміністрування молодіжної політики» Луцького національного технічного університету

MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF YOUTH POLICY: ADAPTABILITY, LONG-TERM PLANNING AND INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY

МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОЛОДІЖНОЮ ПОЛІТИКОЮ: АДАПТАБЕЛЬ-НІСТЬ, ДОВГОСТРОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СТАЛІСТЬ

У дослідженні розглядаються сучасні моделі стратегічного управління молодіжною політикою, зосереджуючись на адаптивності, довгостроковому плануванні та інституційній стійкості. У контексті війни, реформ європейської інтеграції та цифрової трансформації молодіжна політика концептуалізується як стратегічна підсистема державного управління, а не просто соціальна сфера. Аналіз підкреслює важливість адаптивних механізмів управління, планування на основі доказів, багаторівневої координації та партисипативних підходів. Інституційна стійкість представлена як результат узгоджених регуляторних баз, стратегічної безперервності та громадянської участі. Результати дослідження підкреслюють, що інтеграція адаптивності з довгостроковим стратегічним баченням зміцнює інституційну стійкість та підтримує сталий розвиток молоді в кризових умовах.

Ключові слова: молодіжна політика; стратегічне управління; адаптивність; інституційна стійкість; державне управління.

Modern transformation processes driven by war, European integration reforms, and the digitalisation of the public sector highlight the need to modernise models of strategic management of youth policy. In these conditions, it is considered not only a social direction of activity but also a strategic tool for the formation of human capital, social cohesion, and the institutional stability of the state. In accordance with European approaches to democratic governance and recovery, youth policy should integrate the principles

of resilience and long-term planning [1]. This requires a systemic rethinking of governance mechanisms, institutional roles, and coordination instruments at national and local levels.

Adaptability is a key characteristic of modern models of strategic management. It involves the flexibility of program solutions, intersectoral interaction, and the active use of digital services to support youth participation [3]. OECD developments emphasise the need for a comprehensive planning and monitoring toolkit that enables prompt responses to crisis challenges and maintains policy sustainability [6]. Ukrainian experience demonstrates that rapid adaptation of youth programs to wartime conditions is an essential factor in supporting young people and ensuring their inclusion in recovery processes [5; 7]. Adaptive governance also presupposes continuous feedback, policy learning, and the capacity to revise strategic priorities in response to emerging risks.

At the same time, strategic management must have a clearly defined long-term horizon. Promising directions for the development of youth work in Europe are associated with the formation of an institutional culture of learning, assessment and forecasting [2]. Scientific research emphasises the importance of evidence-based methods for analysing and measuring the effectiveness of public policy [4], as well as the need to integrate youth policy into national human capital development strategies [9]. Long-term planning strengthens policy coherence and prevents fragmentation of initiatives, particularly in periods of structural instability.

Institutional sustainability is achieved through a combination of normative certainty, systemic participation of civil society and alignment with European standards of public governance [10; 11]. Research on the role of involvement and social responsibility confirms that inclusive mechanisms of interaction increase trust in institutions and strengthen their capacity for long-term functioning [8]. Practical cases of youth work in wartime demonstrate the potential of local initiatives to ensure social stability and reinforce community resilience [12].

Thus, modern models of strategic management of youth policy should be based on the synergy of adaptability, long-term planning and institutional sustainability. It is the integration of these elements that forms the basis for building a resilient public administration system capable of ensuring the sustainable development of youth and society amid prolonged turbulence and systemic transformation.

Список використаних джерел

1. Council of Europe. *Action plan for Ukraine (2023–2026): Resilience, reconstruction and democratic governance*. 2022. URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280> (дата звернення: 09.12.2025).
2. European Academy on Youth Work. *Futures of Youth Work: Research report (final report)*. 2024. URL: https://www.eayw.net/wp-content/uploads/2025/01/FOYW-research-report-2024_one-pager-FINAL-incl-ISBN.pdf (дата звернення: 14.01.2026).
3. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 3. Article 102056. DOI: 10.1016/j.giq.2025.102056.
4. Ковальчук Н.В., Войчук М.В., Абрамова І.О. Методи дослідження розвитку людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції // *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Том 2 (283/2). С. 206-214. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-206-213.
5. Міністерство молоді та спорту України. *Вплив війна на молодь в Україні*. 2023. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/2023/Socdoslidjenja/Vplyv%20війни%20на%20молодь%20в%20Україні.2023.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
6. OECD. *OECD Youth Policy Toolkit*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/74b6f8f3-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-youth-policy-toolkit_3de4a9f0.html (дата звернення: 05.11.2025).
7. Plan International. *Young People on the War in Ukraine: Amplifying Youth Voices for Ukraine's Reconstruction and Recovery: policy paper*. 2023. URL: <https://plan-international.org/uploads/2023/09/Plan-International-Ukraine-Response-Youth-Voices-Policy-Paper-June-2023-Ukrainian.pdf> (дата звернення: 18.12.2025).
8. Sánchez-Hernández M. I. Strengthening resilience: Social responsibility and citizen participation in local governance. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, Issue 10. Article 260. DOI: 10.3390/admsci14100260.
9. Войчук М. В. Розвиток людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції: напрямки вдосконалення публічної політики // *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 44–53. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-44-53.
10. Voichuk M., Mishchuk M. European standards for civil society participation in the implementation of youth policy // *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 11 (41). DOI: 10.52058/2786-6300-2025-11(41)-90-98.
11. Молодіжний працівник України (ред.). *Каталог кращих практик молодіжної роботи в умовах війни: 2022–2023*. 2024. URL: <https://youth-worker.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/smoll-kataloh-1.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).

Марина АЖАЖА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування
Запорізького національного університету

Maryna AZHAZHA,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management and
Administration, Zaporizhzhia National University

<https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

IMPROVING THE INTERACTION BETWEEN PUBLIC ADMINISTRATION ENTITIES AND BUSINESS UNDER MARTIAL LAW

The relevance of this study is due to by the transformation of Ukraine's socio-economic environment under martial law, which necessitates a rethinking of the mechanisms of interaction between public administration entities and business. Traditional regulatory instruments have proven insufficiently effective in the face of crisis challenges, thereby underscoring the need to transition to a proactive model of ensuring economic resilience. Particular importance is attached to the harmonization of regulatory frameworks, the development of public-private partnerships, the digitalization of administrative processes, and the implementation of data-driven approaches. Strengthening institutional dialogue, supporting small and medium-sized enterprises, and ensuring systematic anti-corruption measures are key factors in forming a sustainable partnership model, promoting economic recovery, and advancing Ukraine's European integration.

Keywords: public administration; business interaction; martial law; public-private partnership; economic resilience.

Взаємодія суб'єктів публічного управління та бізнесу є ключовою передумовою формування ефективного управлінського, економічного та соціального середовища. В умовах воєнного стану така взаємодія набуває стратегічного значення, оскільки традиційні механізми співпраці виявляються недостатньо адаптивними до кризових викликів, економічних шоків та трансформації державних пріоритетів. У сучасних умовах держава має перейти від реактивної моделі регулювання до проактивної стратегії забезпечення стійкості, в межах якої публічне управління виступає не бар'єром, а каталізатором економічного відновлення та розвитку [3].

Однією з ключових умов підвищення ефективності взаємодії влади та бізнесу є гармонізація нормативно-правового регулювання. Наявність дублювання, суперечностей та надмірного адміністративного навантаження стримує підприємницьку активність, особливо в умовах воєнного стану. Пріоритетними заходами мають стати: створення єдиного координаційного центру перегляду регуляторних актів; впровадження процедур «регуляторної гільйотини» з урахуванням воєнних викликів; запровадження адаптивних механізмів тимчасового застосування норм (продовження строків ліцензій, дозволів, адміністративних процедур).

Особливого значення набуває удосконалення правових засад публічно-приватного партнерства, що є ключовим інструментом реалізації стратегічних проєктів відновлення [2]. Доцільним є: деталізація процедур відбору проєктів; встановлення стандартів прозорості та підзвітності; впровадження податкових стимулів, державних гарантій та механізмів страхування ризиків. Для реалізації інфраструктурних проєктів у воєнний період доцільним є використання моделі «змішаного фінансування», за якої держава бере на себе частину первинних ризиків, підвищуючи інвестиційну привабливість проєктів.

Ефективна взаємодія неможлива без сталих інституційних механізмів комунікації. В умовах воєнного стану необхідним є посилення ролі дорадчих органів на національному, регіональному та місцевому рівнях. Їх функціонування має забезпечувати: врахування інтересів бізнесу при формуванні регуляторної політики; оперативне вирішення проблем у взаємодії з державними структурами; формування атмосфери довіри та партнерства.

Особлива роль належить територіальним громадам, які безпосередньо взаємодіють із малим та середнім бізнесом. Рекомендується: створення індустріальних парків і коворкінг-просторів для релокованих підприємств; запровадження обов'язкових електронних консультацій із бізнесом щодо змін місцевих податків і регуляторних рішень; кореляція податкових надходжень із розвитком інфраструктури підтримки підприємництва.

Цифровізація взаємодії влади і бізнесу є ключовим чинником підвищення прозорості, оперативності та зниження корупційних ризиків. Пріоритетними напрямками є: розвиток електронних сервісів для бізнесу; автоматизація адміністративних процедур; створення відкритих платформ для обговорення нормативно-правових актів; розширення систем відкритих даних. Цифрова трансформація має перейти від надання довідкових послуг до автоматизації повних управлінських циклів. Доцільною є інтеграція баз податкових, митних та судових органів з метою впровадження індивідуального рейтингу доброчесності бізнесу, що дозволить зменшити регуляторний тиск на сумлінних суб'єктів господарювання. Перспективним є застосування алгоритмів штучного інтелекту для аналізу запитів підприємців та автоматичного підбору програм державної підтримки, що відповідає концепції предиктивного управління [1].

Якість управлінських рішень безпосередньо залежить від ефективності зворотного зв'язку між владою і бізнесом. У цьому контексті доцільним є впровадження: електронних петицій та консультацій; інтерактивних платформ подання пропозицій до законопроектів; регулярних опитувань представників бізнес-спільноти. Систематичний діалог дозволяє коригувати політику відповідно до реальних економічних умов, зменшувати соціальну напругу та підвищувати легітимність управлінських рішень. Важливою є також інформаційна підтримка бізнесу через створення єдиних інформаційних порталів, проведення вебінарів, круглих столів та тематичних консультацій.

Воєнний стан істотно вплинув на функціонування малого та середнього бізнесу, що зумовлює необхідність цільових програм підтримки. Основними інструментами мають стати: грантові програми для інновацій та відновлення виробничого потенціалу; пільгове кредитування та податкові стимули; консультаційні й менторські програми адаптації бізнес-моделей. Особлива роль належить регіональним органам влади, які здатні оперативно реагувати на потреби підприємців через створення онлайн-офісів підтримки та проведення місцевих форумів діалогу [3]. Підвищення довіри між владою і бізнесом неможливе без системної протидії корупції. Ключовими напрямками є: забезпечення прозорості державних закупівель; відкритість даних щодо рішень регуляторних органів; незалежний моніторинг регуляторної політики. Інтеграція антикорупційних механізмів у процес публічного діалогу сприятиме формуванню доброчесного бізнес-середовища та підвищенню інвестиційної привабливості держави.

Отже, удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднує нормативно-правові, інституційні, технологічні, фінансові та комунікаційні інструменти. Стратегічними векторами трансформації системи взаємодії мають стати: інституційний – посилення ролі незалежних арбітражних механізмів; технологічний – перехід до Data-driven управління; фінансовий – страхування ризиків як основа інвестиційної привабливості; комунікаційний – трансформація ролі посадовця з контролюючої у сервісно-орієнтовану. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню стійкої екосистеми партнерства між державою та бізнесом, що забезпечить економічну стабільність, відновлення та інтеграцію України до європейського простору навіть в умовах воєнних викликів

Список використаних джерел

1. Ажажа М., Воронкова В., Фурсін О., Венгер О., Біров В. (2025). Цифрова трансформація діалогу влади та бізнесу: від сервісної держави до GovTech-партнерства. *Humanities Studies*. Вип. 25 (102). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-25-102-22>
2. Закон України «Про публічно-приватне партнерство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
3. Сопроненков І. Г., Холащинський К. (2025). Теоретичні аспекти формування механізмів ефективної взаємодії бізнесу та органів влади. *Публічне урядування*, (4 (41)), 57-68. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-7)

Артем АТАМАСОВ,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Artem Atamasov,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0008-2645-8657>

Науковий керівник: **Євгеній БОРОДІН**, доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

DIRECTIONS OF TRANSFORMATION PROCESSES OF POLITICAL CULTURE

The process of transformation of political culture in Ukraine in the context of public administration reform and modern socio-political challenges has been studied. Theoretical approaches to understanding political culture as a system of values, norms and models of behavior that determine the nature of interaction between citizens and the authorities are revealed. The impact of democratic transformations, digitalization, civic activism and armed aggression on changing the political orientations of the population is analyzed. The key trends in the development of participatory practices, the growth of the role of civil society and the strengthening of national consolidation are identified. The main barriers to transformation are outlined, in particular paternalistic attitudes, low institutional trust and information threats. It is substantiated that the success of reforms largely depends on the formation of a mature democratic political culture and increasing the level of civic responsibility.

Keywords: political culture, public administration, democratization, decentralization, civic participation, digital democracy, reforms, civil society.

Сучасний розвиток України відбувається в умовах масштабного реформування системи публічного управління, спрямованого на підвищення ефективності державних інституцій, зміцнення демократичних засад та поглиблення взаємодії між владою і суспільством. Водночас результативність цих процесів залежить не лише від інституційних змін, а й від стану політичної культури, яка визначає ставлення громадян до влади, рівень їх участі та довіри до держави. Наявний розрив між проголошеними принципами демократичного врядування та практикою їх реалізації свідчить про те, що політична культура України перебуває у фазі тривалої трансформації.

Політична культура розглядається як сукупність цінностей, норм, орієнтацій і моделей поведінки, що визначають характер взаємодії громадян із політичною системою. Класичні підходи були сформульовані Габріель Алмонд і Сідні Верба, які запропонували типологію політичної культури (партикулярна, підданська, партисипаторна) та підкреслили роль когнітивних, емоційних і оцінних орієнтацій громадян [1].

Вагомий внесок зробив Девід Істон, який пов'язував політичну культуру зі стабільністю та легітимністю політичної системи [2]. У межах теорії культурних зрушень Рональд Інглгарт і Піппа Норріс довели, що ціннісні зміни пов'язані з економічним розвитком, рівнем безпеки та міжпоколінною динамікою. Сучасні концепції трактують політичну культуру як динамічний процес, чутливий до криз, воєн, технологічних змін і глобальних викликів [3].

Українська політична культура сформувалася під впливом складного історичного досвіду переходу від авторитарної до демократичної моделі управління. Важливими етапами стали масові громадянські мобілізації, зокрема події на Майдан Незалежності, що сприяли утвердженню цінностей свободи, відповідальності та самоорганізації.

Збройна агресія росії стала потужним каталізатором консолідації суспільства, посилення національної ідентичності та зростання довіри до сектору безпеки й місцевого самоврядування. Водночас зберігається критичне ставлення до окремих державних інституцій, що свідчить про прагнення громадян до більш прозорого та підзвітного врядування.

Однією з провідних трансформаційних тенденцій є посилення громадянської активності. Волонтерський рух, горизонтальні мережі взаємодії та механізми електронної участі демонструють поступовий перехід до партисипаторної моделі політичної культури. Громадяни дедалі активніше використовують інструменти петицій, консультацій і громадського контролю.

Значну роль відіграє цифровізація публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних і цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків та зміцненню суб'єктності громадян. Цифрові інструменти формують більш раціональну та інформовану модель політичної поведінки.

Важливим чинником є зміна поколінь: молодь демонструє більшу відкритість до демократичних цінностей, європейської інтеграції та критичного мислення. Натомість у частини старших поколінь зберігаються патерналістські очікування, що впливають на темпи реформ.

Попри позитивні зрушення, трансформація політичної культури має нерівномірний характер. Серед основних перешкод – стійкість патерналістських установок, низький рівень довіри до судової та правоохоронної систем, вплив олігархічних інтересів і фрагментованість суспільних інтересів.

Суттєвим викликом залишається інформаційна вразливість, посилена гібридною агресією та поширенням дезінформації. Маніпулятивні наративи та емоційна поляризація ускладнюють раціональне сприйняття політичних процесів. Крім того, регіональні й соціальні відмінності, нерівний доступ до ресурсів та освітніх можливостей зумовлюють різні темпи модернізації політичної культури.

Проблемою залишається й інституційна інертність: навіть прогресивні реформи не завжди забезпечують очікуваний результат через бюрократичні бар'єри та слабкий контроль за виконанням. Психологічні наслідки війни – стрес, втома, невизначеність – також впливають на рівень політичної участі та суспільні настрої.

Отже, трансформація політичної культури в Україні є складним і багатовимірним процесом, що відбувається під впливом реформ публічного управління, розвитку громадянського суспільства та воєнних викликів. Політична культура виступає фундаментальним чинником стабільності політичної системи, визначає рівень легітимності інституцій і впливає на успішність демократичних перетворень.

Подальша модернізація публічного управління потребує не лише інституційних змін, а й формування культури відповідальності, довіри та активної участі громадян. Лише за умови поєднання реформ і глибинних ціннісних трансформацій можливе становлення ефективної та стійкої демократичної системи в Україні.

Список використаних джерел

1. Almond, G. A., & Verba, S. (1963). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton University Press.
2. Easton, D. (1965). *A systems analysis of political life*. Wiley.
3. Inglehart, R., & Norris, P. (2003). *Rising tide: Gender equality and cultural change around the world*. Cambridge University Press.

Тетяна БЕВЗ,

доктор історичних наук, професор, головний науковий співробітник Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України

Tetiana BEVZ,

Doctor of Historical Sciences, Professor, Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the NAS of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-0129-1925>

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE STATE AS A FACTOR OF NATIONAL CONSOLIDATION DURING WARTIME

This paper examines the institutional capacity of the state as a fundamental driver of national consolidation during wartime. Integrating theories of state capacity with the paradigm of good governance, the study emphasizes that transparent and accountable institutions serve as safeguards against authoritarianism amid necessary wartime centralization. Within the context of Ukraine's defense and European integration, specifically the Ukraine Facility plan, modernizing public administration is vital. The research argues that high institutional efficiency directly strengthens societal trust, minimizes polarization, and legitimizes strategic decisions. Ultimately, enhancing state capacity requires a comprehensive approach to ensure national resilience and successful post-war reconstruction.

Keywords: *institutional capacity, national consolidation, good governance, wartime state, public administration.*

У сучасній політичній науці поняття *state capacity* розглядається як здатність держави формувати та реалізовувати політику, забезпечувати виконання рішень і підтримувати легітимність влади. У класичному підході Чарльз Тіллі наголошував, що війна історично виступала каталізатором формування ефективних державних інститутів («war made the state»), оскільки потребувала централізації ресурсів, податкової дисципліни та адміністративної координації [1]. Сучасні дослідження Френсіса Фукуями визначають державну спроможність як поєднання інституційної автономії, адміністративної професійності та ефективності публічної політики, підкреслюючи, що сильна держава – це не лише держава з великими повноваженнями, а держава з якісними інститутами [2]. У концепції «вбудованої автономії» Петера Еванса акцентується баланс між самостійністю державних інституцій і їхньою інтегрованістю у суспільство [3]. Для воєнного періоду це означає необхідність одночасної централізації стратегічних рішень і партнерства з громадянським суспільством.

Теоретичний конструкт *state capacity* органічно інтегрується в парадигму належного врядування (*good governance*), яка виконує функцію інституційного превентивного механізму щодо узурпації влади, забезпечуючи трансформацію адміністративно-примусового потенціалу держави в легітимну, орієнтовану на суспільне благо систему. Підходи *good governance*, систематизовані зокрема у документах World Bank та United Nations, виокремлюють такі принципи: верховенство права; прозорість і підзвітність; ефективність та результативність; участь громадян; інклюзивність і справедливість; антикорупційна сталість.

В умовах воєнного стану базові принципи *good governance* зазнають трансформації, проте не втрачають своєї актуальності. Навпаки, саме їх неухильне дотримання гарантує легітимність владних рішень і слугує запобіжником від авторитарних тенденцій під прикриттям безпекових потреб. З огляду на це, інституційна спроможність постає не лише як суто управлінська, але й як глибоко нормативно-ціннісна категорія.

Отже, у період екзистенційних загроз інституційна спроможність держави відіграє визначальну роль у збереженні політичної стабільності, підтримці суспільної довіри та зміцненні національної єдності. Вона маркує здатність державного апарату гарантувати безперервність управління, оперативно реагувати на кризові виклики, захищати суверенітет і права громадян, а також консолідувати суспільство навколо стратегічних цілей держави.

Інституційна спроможність влади сьогодні виступає не лише технічним показником ефективності, а й потужним фактором національної консолідації, оскільки здатність держави швидко реа-

гувати на виклики та забезпечувати відновлення прямо корелює з рівнем суспільної довіри. Ця теза підтверджується на найвищому міжнародному рівні. Ефективне державне управління є запорукою виконання Плану Ukraine Facility для отримання від ЄС допомоги на відновлення до 2027 року. Показово, що План першим пунктом серед базових називає саме реформу державного управління: «Україні потрібна інституційна спроможність, щоб реалізувати заплановані реформи та залучати великі об'єми інвестицій» [4].

Зазначимо, вітчизняні державні органи вже формують відповідні інструменти. Зокрема, ще у 2023 році Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) розроблено Методичні рекомендації зі щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції [5].

Водночас, практична реалізація таких завдань потребує глибокого науково-аналітичного супроводу. У цьому контексті фахівцями Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України підготовлено аналітичну доповідь щодо оцінки та перспектив розвитку інституційної спроможності органів публічної влади. З метою оптимізації управлінських процесів дослідники пропонують: раціоналізувати розподіл повноважень та функцій між різними ланками державного апарату; удосконалити механізми міжвідомчої взаємодії та координації; актуалізувати критерії кадрового відбору, підвищивши стандарти якості державної служби; розширити сферу імплементації програмно-цільового методу в системі державного управління [6]. Впровадження запропонованих кроків дозволить не лише виконати вимоги міжнародних партнерів, але й сформувати дієвий, прозорий державний апарат, здатний згуртувати суспільство навколо спільної мети – перемоги та успішного повоєнного відновлення.

У макрополітичному вимірі інституційна спроможність держави виступає не просто управлінським ресурсом, а фундаментальним драйвером національної консолідації. Високий рівень дієвості владних інститутів безпосередньо трансформується у суспільну згуртованість, формуючи передумови для: зміцнення довіри громадян до державного апарату; мінімізації соціальної поляризації; кристалізації спільної національної ідентичності; стимулювання громадянської активності та солідарної відповідальності; беззаперечної легітимації стратегічних рішень у сфері безпеки й оборони.

Натомість інституційна слабкість має гострий деконсолідуєчий ефект. Нездатність держави ефективно виконувати свої функції провокує фрагментацію суспільства, поширення тотальної недовіри, ескалацію внутрішніх конфліктів та, як наслідок, підрив загальної обороноздатності. Серед ключових загроз, що руйнують інституційний фундамент національної консолідації, варто виокремити надмірну централізацію управління без належних демократичних запобіжників, бюрократизацію та корупційні практики, дефіцит ресурсів, ворожі інформаційні атаки, а також управлінську інерцію.

Підсумовуючи, зазначимо, що інституційна спроможність держави в умовах війни є системоутворювальним чинником національної консолідації. Вона забезпечує інтеграцію суспільства навколо стратегічних цілей, підтримує стійкість державного управління та формує підґрунтя для післявоєнної відбудови. Посилення інституційної спроможності потребує комплексного підходу, що поєднає правові, управлінські, комунікативні та соціально-гуманітарні механізми.

Список використаних джерел

1. Tilly C. Coercion, Capital, and European States, AD 990-1990. URL: <https://pages.ucsd.edu/~bslantchev/courses/ps240/06%20Domestic%20Organizations%20and%20International%20Behavior/Tilly%20-%20Coercion,%20capital%20and%20European%20states%20%5BCh%201,3,6%5D.pdf>
2. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії. Київ: Наш Формат, 2019.
3. Evans P. *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995).
4. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
5. Звіт за результатами щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани_та_звіти/Звіт_ЄС/Звіт_ЄІ_укр.pdf
6. Пастки інституційної спроможності у системі державної влади в Україні. Аналітична доповідь / кол. авт.: Галина Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 64 с.

Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Національного наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetiana VASYLEVSKA,

Dr. habil. (Public Administration), Professor, Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-6565-4142>

ПРИЙНЯТТЯ ЕТИЧНИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЗА РУТИНОЮ

ETHICAL DECISION-MAKING IN CRISIS SITUATIONS: PUBLIC MANAGEMENT BEYOND THE ROUTINE

The thesis considers ethical decision-making by public managers as their willingness to make choices contextually, taking into account specific relationships and specific circumstances and focusing on moral values and ethical principles. During a crisis, such decision-making should be flexible and responsive. In the context of crisis management, the features and challenges of the ethical decision-making model are considered when collecting facts, defining an ethical problem, understanding its professional and organizational dimensions, identifying stakeholders, identifying and evaluating decision options and their consequences, and making a decision.

Keywords: ethical decision-making, crisis situations, public managers.

Прийняття етичних рішень в публічному управлінні передбачає готовність управлінців робити вибір контекстуально, враховуючи специфічні відносини й конкретні обставини та орієнтуючись на моральні цінності та етичні принципи. Під час кризи таке прийняття рішень є досить складним, і, як зазначається, має бути гнучким (здатним реагувати на несподіване) і чуйним, через непередбачуваність ситуації [2].

Модель прийняття етичних рішень, зазвичай, включає такі елементи, як збір фактів, визначення етичної проблеми, осмислення її професійних та організаційних вимірів, вияв зацікавлених сторін, визначення та оцінка варіантів рішень та їхніх наслідків, прийняття рішення.

На етапі збору фактів для прийняття рішення важливо, щоб були з'ясовані й оцінені масштаби, серйозність та потенційні наслідки кризи, виявлені основні проблемні аспекти питання, факти максимально відмежовані від думок про них і суб'єктивних переживань. Управлінці на даному етапі можуть зіткнутися з тим, що часовий і соціальний тиск обмежують масив знань щодо проблеми, існує певна епістемічна невизначеність, відсутня надійна доказова база та потрібний досвід, функціонує велика кількість чуток, припущень та дезінформації, що ускладнює адекватну оцінку контексту. Тому тут для здобуття достовірної інформації потрібно ставити відкриті запитання, вирізняти факти від інтерпретацій та суб'єктивного фону, бути розважливими у висновках.

Визначення етичної проблеми потребує її осмислення крізь призму моральних аспектів: вияв цінності, якої стосується проблема, та можливого різного сприйняття індивідами цієї цінності; аналіз групових та індивідуальних суджень, упереджень, почуттів. Безумовно, структурованими способами підходу до складних рішень залишаються утилітаризм, деонтологія, етика чеснот.

В публічному управлінні викликами цих етапів постають: багаторівневе поєднання доказів і цінностей в цій сфері, неявні цінності, необхідність в збалансованості цінностей суспільного блага, національних інтересів, гуманізму та прав людини тощо. Потенційні проблеми тут пов'язані із стереотипізацією підходів, заангажованістю в пошуку інформації, надані пріоритетності її джерелам та трактуванню проблеми, а також з функціонуванням групового мислення та невмінням спростовувати припущення різних типів.

Сутнісним в процесі прийняття етичних рішень в публічному управлінні є осмислення професійних та організаційних вимірів проблеми в контексті місії, цінностей, принципів, норм, правил і

стандартів саме професії та організації. Документи, що регулюють професійні й організаційні зрізи діяльності публічних управлінців, орієнтовані на алгоритмізацію, рутинізацію управлінських процесів. Однак кризи часто «ламають» цю рутину, оскільки постають такими, що важко передбачаються й на які важко вплинути. Ймовірнішими викликами тут є те, що консервативна нормативна база часто не пристосована до реагування на кризові ситуації, навіть оновлене законодавство не може реагувати на всі моральні проблеми професійної діяльності публічних управлінців в нестандартних ситуаціях, етичні кодекси не завжди підказують, як діяти саме в кризові періоди, в ситуаціях моральних дилем [1], конкретні етичні рекомендації та практичні вказівки щодо кризової поведінки не можуть дати відповіді на всі етичні колізії.

Наступний етап прийняття етичних рішень передбачає вияв зацікавлених сторін, зокрема, чітку ідентифікацію тих, на кого безпосередньо/опосередковано вплине рішення (картування й аналіз зацікавлених сторін, відсутність маргіналізації «звичайних підозрюваних») і максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін. При цьому може бути застосований цілий спектр підходів: від простого врахування цих інтересів (експертні опитування) до вияву точки зору зацікавлених сторін на проблему (анкетування, глибинні інтерв'ю, кабінетні дослідження (включаючи аналіз законодавства), фокус-групи, консультації) та широкого залучення їх до процесу вироблення рішень (участь в експертних, робочих групах, громадських радах, громадські слухання тощо). Серйозні випробування цього етапу можуть бути пов'язані з суперечностями інтересів різних зацікавлених сторін, обмеженістю ресурсів (в тому числі часових) для їхньої узгодженості, нерівномірністю задоволення інтересів різних сторін, недотриманням принципу справедливості, що загрожує підривом репутації органів влади, розчаруванням владою й, навіть, суспільним розколом.

Визначення та оцінка варіантів рішень та їхніх наслідків є комплексом процедур. На початку здійснюється формулювання й оцінка варіантів рішень. Тут важливо визначити всі можливі/альтернативні варіанти вибору/стратегії, продумати менш очевидні варіанти таких рішень (через обмін інформацією, «мозкові штурми» тощо); підібрати аргументи, інформацію, підстави на користь кожного із рішень; продумати, як вони вплинуть на зацікавлених осіб. Далі здійснюється визначення, оцінка наслідків варіантів рішень – виявлення всіх (якомога більшої кількості) наслідків (позитивних та негативних), до яких може призвести застосування кожної із визначених стратегій; реалізація порівняльного оцінювання можливих наслідків; перевірка кожного варіанту щодо його законності, корисності, етичності. Відфільтрування, усунення неетичних рішень – наступна процедура даного етапу. Особливо складним тут є осмислення відповідності варіантів рішень особистим цінностям. Далі важливо ранжувати решту рішень: розмістити внизу списку (або зовсім вилучити) рішення, що не є явно неетичними, але сумнівними, інші – етичні рішення, розташувати за ступенем ефективності щодо реалізації мети та вирішення проблеми. Деякі рішення можуть створити прецедент для майбутнього; ці варіанти розміщуються в залежності від бажаності/небажаності цього.

Прийняття рішення як завершальний етап процесу включає: ще одну перевірку обраного рішення за допомогою суспільних цінностей; визначення, чим публічні управлінці вимушені пожертвувати, приймаючи подібне рішення; розробку й підготовку до впровадження достатньо вагомих компенсуючих заходів при вимушеності прийняття «негативного» рішення. Пропонується також перевірити рішення, передбачаючи можливу оцінку запланованої дії колегами, керівником, громадою, сім'єю, друзями. Завершується цей етап прийняттям рішення та підготовкою до його реалізації.

Публічних управлінців необхідно готувати до прийняття етичних рішень в кризових ситуаціях, до дій в ситуаціях поза рутинною.

Список використаних джерел

1. Василевська Т. Е. Моральні дилеми та етична компетентність публічного службовця. Теорія та практика публічної служби. Дніпро, 2018. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/e823cf2e-9695-4fad-9ee4-6e9f0f88ee83>
2. Kalajtzipidis J. Ethical decision making during disasters. *Human Affairs*. 2016. Volume 26, Issue 1. P. 18–25.

Олександр ВОРОНОВ,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри соціально-гуманітарних наук Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Oleksandr VORONOV,

doctor of science in public administration, associate professor, professor of the department of social and human sciences of the Institute of public service and administration of the Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-6621-797X>

ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ ТА МЕРЕЖЕВЕ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY AND NETWORK MANAGEMENT IN DECISION-MAKING PROCESSES BY PUBLIC ADMINISTRATION BODIES

The transformation of public administration through the introduction of organizational flexibility and network decision-making models is studied. The transition from rigid hierarchies to adaptive structures based on the theories of M. Castells, J. Kooiman, and S. Osborne is considered. Particular attention is paid to the integration of stakeholders into a single management space, which allows for a prompt response to global challenges. A forecast for the development of innovations until 2040 is formed, which provides for a transition to algorithmic governance and digital ecosystems. Based on OECD statistics, the effectiveness of cross-functional teams in improving the quality of public services is proven. The work emphasizes that network management is the foundation of the sustainability of democratic institutions in the future. The materials are of practical importance for reforming the system of managerial decision-making in the field of public administration.

Keywords: *organizational flexibility, network management, solutions, public administration, innovation.*

Сучасна парадигма публічного управління переживає фундаментальну трансформацію, відходячи від класичної веберівської моделі раціональної бюрократії в бік концепцій, що базуються на гнучкості та мережевій взаємодії [1]. Організаційна гнучкість, або «агільність», у державному секторі визначається як здатність інституцій швидко адаптувати свої структури, процеси та стратегії до мінливого зовнішнього середовища без втрати керованості. Теоретичний підґрунтя цього підходу закладено у працях К. Арджиріса, де він досліджував самонавчальні організації, в яких здатність до постійної переоцінки власних методів роботи є запорукою виживання [6]. В контексті публічного управління це означає перехід від жорстких функціональних структур до міжвідомчих команд, які формуються під конкретні суспільні виклики. Важливою складовою цієї трансформації є мережеве управління, яке М.Кастельс характеризує як морфологію сучасної соціальної організації [2]. На відміну від вертикальної ієрархії, де команди спускаються зверху вниз, мережева модель передбачає горизонтальні зв'язки між державними органами, приватним сектором та громадянським суспільством. Я. Кооїман наголошує, що жоден окремих актор не володіє достатнім обсягом знань та ресурсів для самостійного вирішення комплексних проблем сучасності [3]. Саме тому прийняття рішень стає ітеративним процесом, де державний орган виступає не як єдиний центр сили, а як модератор або фасилітатор мережі зацікавлених сторін.

Розвиток цих інновацій у перспективі до 2040 року вказує на виникнення феномену алгоритмічного мережевого управління. Очікується, що через два десятиріччя органи публічної влади функціонуватимуть у форматі «держава як платформа», де більшість адміністративних та управлінських рішень будуть приймати за участю систем штучного інтелекту підтримки прийняття рішень, що діють у межах децентралізованих автономних організацій (ДАО). Гнучкість управління досягне абсолюту завдяки використанню великих даних та прогнозної аналітики, що дозволить мінімізувати реактивний характер державної політики та перейти до предиктивного врядування. До 2040 року мережеве управління трансформуватиметься у цифрові екосистеми, де кордони між внутрішньою струк-

турою міністерства та зовнішнім експертним середовищем будуть остаточно розмиті. Теоретичним орієнтиром тут виступають ідеї С.Осборна, де акцент зміщується з ефективності внутрішніх процесів на створення суспільної цінності через співпрацю[4]. Технології блокчейн та смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання мережових домовленостей, гарантуючи прозорість прийнятих рішень. Організаційна структура майбутнього буде максимально гнучкою, а поняття посадової інструкції поступиться місцем динамічним ролям у межах проєктних екосистем.

Згідно з аналітичними звітами Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), станом на 2024 рік понад 70% країн-лідерів у сфері цифрового урядування вже інтегрували принципи гнучкого управління (Agile) у свої національні стратегії розвитку. Прикладом успішної реалізації мережового підходу є досвід Естонії та Сінгапуру, де впровадження систем міжвідомчого обміну даними дозволило скоротити час на прийняття стратегічних рішень у соціальній сфері на 40%. У Великій Британії застосування методології гнучкого управління в межах Урядової цифрової служби (GDS) призвело до економії бюджетних коштів у розмірі понад 4 мільярди фунтів стерлінгів за останні роки завдяки відмові від довгострокових неефективних контрактів на користь коротких ітеративних циклів розробки послуг.

Дослідження проблем мережового управління Е.Остром обґрунтовують те, що розпорошення центрів прийняття рішень підвищує адаптивність системи до локальних та глобальних криз [5]. До 2040 року органи влади, ймовірно, повністю відмовляться від моноцентричного контролю на користь адаптивних мереж, які здатні до самовідновлення. Це вимагатиме нової етики управління, де довіра між учасниками мережі стає основним соціальним капіталом. Відносно акторно-мережової теорії можна стверджувати, що технічні засоби є повноправними учасниками управління, як і люди. У майбутньому це призведе до створення гібридних інтелектуальних систем, де державний службовець виконуватиме роль етичного фільтра та стратегічного архітектора, тоді як оперативне управління та збір даних відбуватиметься автоматично в межах глобальних інформаційних мереж.

Таким чином, перехід до організаційної гнучкості та мережового управління є відповіддю на складність сучасного світу, де ієрархічні методи стають занадто повільними та громіздкими. Поєднання класичних теоретичних підходів з новітніми технологічними можливостями створює фундамент для формування моделі врядування з горизонтом 2040. Ця модель перетворить державний апарат на динамічну мережову структуру, здатну не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, забезпечуючи прийняття оптимальних і ефективних рішень в умовах перманентної трансформації.

Список використаних джерел

1. Васюк Н., Гаєвська Л. (2023). Механізми мережового управління в діяльності органів публічної влади: сутність понять. *Аспекти публічного управління*. Т.11.№2. С.17-23.
2. Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society, and Culture* (three volumes). Vol. 1: *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers. Oxford, and Malden, MA. URL: https://deterritorialinvestigations.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/manuelcastells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.pdf (accessed February 21, 2026)
3. Kooiman, J., Jentoft, S. (2009). Meta-governance: values, norms and principles, and the making of hard choices. *Public Administration*, vol. 87, issue 4. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01780.x> (accessed February 21, 2026)
4. Osborne, S. P., Powell, M., Cui T., Strokosch, K. (2022). Value creation in the public service ecosystem: An integrative framework. *Public Administration Review*, vol. 82 (4), p.p.634-645. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.13474> (accessed February 20, 2026)
5. Ostrom, E. (2025). *Doing institutional analysis digging deeper than markets and hierarchies*. *Handbook of new institutional economics*, p.p.73-102. URL: https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-031-50810-3_5?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article (accessed February 21, 2026)
6. Smith, M. K. (2013). Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *Infed.org: exploring education, pedagogy and community action*. URL: <https://infed.org/dir/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> (accessed February 19, 2026)

Дар'я ГЛУШКОВА,

доктор філософії, доцент кафедри правоохоронної діяльності Навчально-наукового інституту № 5 Харківського національного університету внутрішніх справ

Daria HLUSHKOVA,

Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Law Enforcement Activities, Educational and Scientific Institute No. 5, Kharkiv National University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0001-5909-6367>

ФІЛОСОФІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

PHILOSOPHY OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE DIGITAL STATE IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The paper explores the philosophical foundations of public administration in the context of the digital state and the growing use of artificial intelligence technologies. The study analyzes the transformation of governance paradigms, the changing role of public authorities and citizens, and the ethical challenges associated with algorithmic decision-making. Special attention is paid to issues of transparency, accountability, trust, and human-centered governance. The author argues that artificial intelligence should be regarded not as an autonomous actor of governance but as an instrument subordinated to democratic values and human rights. The paper substantiates the necessity of developing a value-oriented model of digital public administration.

Keywords: digital state, public administration, artificial intelligence, governance philosophy, digital transformation.

Цифрова трансформація публічного управління є однією з визначальних тенденцій розвитку сучасних держав. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація управлінських процесів та використання штучного інтелекту зумовлюють суттєві зміни у способах організації та здійснення публічної влади. У цих умовах традиційні управлінські парадигми зазнають переосмислення, що актуалізує потребу у філософському аналізі нових форм державності.

Цифрова держава постає не лише як технологічний проєкт, а як нова модель взаємодії між владою і суспільством. Її становлення супроводжується трансформацією уявлень про ефективність управління, роль публічної влади, межі втручання держави у приватну сферу та відповідальність суб'єктів управління. Саме тому філософія публічного управління набуває особливого значення в контексті цифровізації [1].

У науковій літературі цифрова держава розглядається як етап еволюції електронного урядування, що характеризується переходом від надання електронних послуг до комплексного цифрового управління. Держава дедалі частіше функціонує як цифрова платформа, що інтегрує різні управлінські процеси, інформаційні ресурси та сервіси [2].

З філософської точки зору цифрова держава змінює онтологію публічного управління: управлінські рішення дедалі частіше приймаються на основі даних, алгоритмів і прогностичних моделей. Це зумовлює зміну співвідношення між людським фактором та технічними системами в управлінні, а також трансформацію суб'єктності публічної влади.

Штучний інтелект активно використовується у сферах прогнозування соціально-економічних процесів, аналізу великих масивів даних, автоматизації надання публічних послуг, управління ризиками та безпекою. Його застосування сприяє підвищенню ефективності управління, швидкості прийняття рішень та оптимізації ресурсів [3]. Водночас використання штучного інтелекту в публічному управлінні породжує філософські проблеми, пов'язані з питанням відповідальності за управлінські рішення, прийняті на основі алгоритмів. Виникає питання: хто несе відповідальність у разі помилкового або дискримінаційного рішення – розробник алгоритму, посадова особа чи держава загалом.

Одним із ключових викликів цифрової держави є забезпечення прозорості та підзвітності алгоритмічних систем. Алгоритмічне управління може призводити до зниження рівня довіри громадян до держави, якщо процеси прийняття рішень стають непрозорими та незрозумілими для суспіль-

ства. Філософія публічного управління в епоху штучного інтелекту має ґрунтуватися на принципах гуманізму, поваги до прав людини та верховенства права. Штучний інтелект повинен розглядатися як інструмент, що підсилює можливості людини, а не замінює її у сфері публічної влади.

Довіра є фундаментальною категорією філософії публічного управління. В умовах цифрової держави вона формується не лише через політичні інститути, а й через технологічні рішення. Відповідальність публічної влади полягає у забезпеченні безпеки персональних даних, етичного використання штучного інтелекту та захисту прав громадян. Цифрова трансформація публічного управління має супроводжуватися формуванням нової управлінської культури, орієнтованої на людину, її гідність та свободи.

Філософія публічного управління цифрової держави в епоху штучного інтелекту потребує комплексного осмислення ціннісних, етичних та соціальних наслідків цифровізації. Штучний інтелект відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, водночас створюючи ризики для демократичних принципів. Тому ключовим завданням сучасної держави є формування гуманістично орієнтованої моделі цифрового публічного управління, заснованої на довірі, відповідальності та повазі до прав людини.

Список використаних джерел

1. Концепція цифрової держави в сучасній теорії держави і права: від електронного врядування до цифрового суверенітету. URL: https://www.researchgate.net/publication/393679949_KONCEPCIA_CIFROVOI_DERZAVI_V_SUCASNIJ_TEORII_DERZAVI_I_PRAVA_VID_ELEKTRONNOGO_VRADUVANNA_DO_CIFROVOGO_SUVERENITETU (дата звернення 04.02.2026)
2. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. URL: https://www.researchgate.net/publication/388479141_Elektronna_demokratia_ta_cifrova_derzava_ak_instrumenti_gromadanskogo_suspilstva_v_Ukraini (дата звернення 04.02.2026)
3. Штучний інтелект та сучасні цифрові технології в соціальній роботі: переваги та ризики. URL: https://www.researchgate.net/publication/393925757_Stucnij_intelekt_ta_sucasni_cifrovi_tehnologii_v_socialnij_roboti_perevagi_ta_riziki (дата звернення 05.02.2026)

Ірина ГРИЩЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Національного університету «Київський авіаційний інститут»

Iryna GRYSHCENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, National University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

БЕЗПЕЧНЕ ТА ЕТИЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

SAFE AND ETHICAL USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The reasons for the increased attention of educators, psychologists, and sociologists to human interaction with digital platforms and artificial intelligence in Ukraine are considered. It has been established that the key factors are the transformation of people's thinking and behavior, the growth of digital addiction and information overload, the deepening of social inequality due to the digital divide, changing values and behavioral patterns, as well as the risks of content manipulation and privacy violations. It is emphasized that digital technologies have become an integral part of ensuring the stability of the state and the functioning of society, but their use requires a responsible and balanced approach. The recommendations of European experts on the humane use of digital technologies are summarized, in particular the need to perceive them as a tool rather than a universal solution, avoid anthropomorphizing artificial intelligence, limit excessive digital interaction, and critically evaluate automated responses.

Keywords: digital addiction, digital divide.

В Україні (як і в усьому світі) освітяни, психологи, соціологи та інші фахівці почали звертати більше уваги на взаємодію людей з цифровими платформами та штучним інтелектом. Це відбувається через низку взаємопов'язаних причин, що мають практичне, соціальне та гуманітарне значення. Перша причина такої уваги – зміна поведінки людей і їх мислення. Друга – цифрова залежність, інформаційне перенавантаження та розсіювання уваги. Третя – суттєве зростання нерівності у суспільстві через цифровий розрив. Четверте – соціальні наслідки цифрової трансформації формують і поширюють цінності, норми і поведінкові моделі, які поступово змінюють усталені підходи. П'яте – маніпуляції контентом та порушення приватності. Всі ці та багато інших причин стали підставою для міждисциплінарних досліджень використання цифрових технологій та штучного інтелекту.

Беззаперечно, цифрові технології та штучний інтелект – це реалії сьогодення, без яких неможливо уявити в Україні будь-яку сферу діяльності. За їхньою допомогою Україні вдається забезпечувати стійкість як на полі бою, так і в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Проте, фахівці з усіх наукових галузей б'ють на сполох і вказують на необхідність обачного використання цих технологій та введення чітких правил їхнього використання.

Щодо такої ситуації є в українців гарні приказки: «Що занадто – то не здорово», «І мед гіркий, як його багато», «Добре тому жити, хто вміє міру знати», «Все добре, що в міру». Ця вікова мудрість українців і зараз звучить актуально, оскільки всі новітні технології потребують аналізу їхнього впливу через певні проміжки часу їх застосування.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців доводять, що цифрові технології та штучний інтелект глибоко проникли у кожную сферу життя, а їхній вплив сягає освітніх, психологічних, соціальних та культурних аспектів, і також пов'язаний з етичними та правовими викликами. Фахівці прагнуть зрозуміти ці зміни, щоб максимально використовувати позитивні сторони цифрових новацій і максимально зменшити їх негативний вплив на людей.

Одним із таких досліджень є наукова праця «The Power of 10: New Rules for the Digital World» [1], яку направила міждисциплінарна група європейських експертів у 2026 році. Варто зауважити, що запропоновані ними десять правил цифрового світу закликають до збалансованого, людського підходу до цифрових технологій і посилення ролі людини у цифровому світі.

Перше, на що вони акцентують увагу – цифрові технології – це інструменти, а не відповідь на все. Тому, публічним службовцям варто спочатку проаналізувати, чи реально автоматизація того чи іншого процесу полегшить життя людям, чи це лише дотримання тренду цифровізації. Ідеологізація технологій заради неї самої не вихід, необхідно утримуватися від прагнень оцифрувати все і уникати очікування технологічних рішень для кожної проблеми [1].

Крім цього доведено, що не потрібно приписувати машинам людські якості, тобто шкідливо вважати штучний інтелект свідомим і здатним думати як людина. Варто пояснювати, що відповіді чат-бота – це не думка людини чи моральна оцінка, а лише алгоритмічні обчислення. Наразі психологи в усьому світі спостерігають значний спад звернень пацієнтів, у зв'язку з тим, що пацієнти почали спілкуватися зі штучним інтелектом для розв'язання своїх проблем. У дослідженнях [1] наголошується, що доцільно утримуватися від побудови особистих стосунків з ботами на базі штучного інтелекту та необхідно уникати імітації перспективи від першої особи в розмовах зі штучним інтелектом. Доведено, що постійна підключеність до штучного інтелекту чи цифрових технологій значно шкодить здоров'ю, тому рекомендують щоденний «цифровий детокс», хоча б на кілька годин, а також проведення хоча б одного дня без соціальних мереж.

Все більше вчених звертає увагу на необхідність обмеження спілкування в соцмережах, щоб створити час і простір подалі від екранів гаджетів. Це необхідно, щоб людина більше спілкувалася наживо і самостійно думала, аналізувала. Саме збалансований підхід людини до роботи, зокрема з використанням цифрових технологій та дозвілля, забезпечує здоровий спосіб життя.

Заміна значущих соціальних та сімейних стосунків тисячами слабких зв'язків в соціальних мережах, а також відсутність шанобливої та демократичної дискусії призводить до деградації «живих» стосунків, погіршення комунікативних навичок та і самої якості життя людини. Невпинне поширення інформаційних технологій розкриває все більше проблем зі стеженням за громадянами та захистом особистих даних. Саме з цих причин потрібно пропагувати використовувати цифрові технології та штучний інтелект виключно як технологічну допомогу, але при цьому обов'язково перевіряти всю інформацію в автоматизованих відповідях, оскільки технології недосконалі й часто надають неправдиві відповіді.

У підсумку варто зазначити, що зі стрімким розвитком штучного інтелекту суспільство все більше захоплюється обіцянками надлюдських машин та безперешкодного цифрового майбутнього. Однак ці бачення часто затьмарюють зростаючі етичні, соціальні та психологічні проблеми, пов'язані з поширенням цифрових технологій. Окреслені в цих тезах питання будуть стосуватися кожної людини, яка користується цифровими технологіями, тому надважливо на рівні держави окреслити рамки їх застосування, оскільки це сформує довіру до технологій і встановить стандарти їхнього впровадження у публічній сфері.

Список використаних джерел

1. Sarah, Spiekermann, Marc, Langheinrich, Johannes, Hoff, Christiane, Wendehorst, Jurgen, Pfeffer and Thomas, Fuchs (2026). The Power of 10: New Rules for the Digital World. URL: <https://www.arxiv.org/pdf/2601.03709>

Артур ДАШКОВ,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування, кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету

Artur DASHKOV,

PhD candidate in Public Administration at the Department of Management and Administration, Zaporizhzhia National University

<https://orcid.org/0009-0005-1798-3159>

Науковий керівник: **Марина АЖАЖА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FUNCTIONING OF THE SOCIAL-SERVICE STATE UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

The relevance of the study is due to by the need to ensure the social function of the state under martial law and the growing needs of vulnerable population groups. The article reveals the theoretical foundations of the functioning of the social-service state in Ukraine. It substantiates the distinction between the concepts of the social state and the service state and demonstrates their integration within the human-centered paradigm of public administration. It is determined that the social-service model combines the value principles of the social state with institutional mechanisms for the provision of public and administrative services. It is emphasized that, in wartime, the effectiveness of the state is determined by its service capacity, its ability to ensure the accessibility, continuity, and quality of services, and to guarantee the protection of human rights.

Keywords: social-service state; martial law; human-centered paradigm; public administration; administrative services.

Повномасштабна збройна агресія проти України та запровадження воєнного стану актуалізували проблему збереження і реалізації соціальної функції держави в умовах системної кризи. Війна створила безпрецедентне навантаження на публічні фінанси, інфраструктуру, кадровий потенціал та управлінські механізми, що зумовило необхідність переосмислення теоретичних засад функціонування держави як соціально-сервісного інституту.

На концептуальному рівні доцільно розмежовувати поняття соціальної держави та сервісної держави. Соціальна держава традиційно розглядається як конституційно закріплена модель, спрямована на забезпечення соціальної справедливості, перерозподілу ресурсів, гарантування соціальних стандартів і підтримку вразливих груп населення. Натомість сервісна держава є управлінською моделлю, що орієнтує діяльність органів публічної влади на надання якісних, доступних і прозорих публічних послуг, побудованих на принципах партнерства з громадянином [1]. У сучасному українському науковому дискурсі соціальне призначення сервісної держави пов'язано з практичною реалізацією прав громадян через систему публічних послуг. Соціальні послуги в цьому механізмі посідають особливе місце, оскільки виступають інструментом підтримки найбільш вразливих категорій населення. Таким чином, соціально-сервісна держава постає як інтегративна модель, у межах якої поєднуються: ціннісні засади соціальної держави; інституційні механізми сервісно-орієнтованого управління [2].

Трансформація системи публічного управління в Україні супроводжується переходом від владоцентричної моделі до людиноцентричної парадигми. В її основі – визнання людини, її прав і свобод найвищою соціальною цінністю. Діяльність держави оцінюється крізь призму здатності створювати умови для реалізації потенціалу особи та задоволення її соціальних потреб. Ідея соціально-сервісної держави та людиноцентрична парадигма є взаємодоповнювальними. Якщо людиноцентризм визначає ціннісну основу функціонування держави, то соціально-сервісна модель забезпечує практичні механізми реалізації цих цінностей через процедури, стандарти, цифрові інструменти та інсти-

туційну інфраструктуру. В умовах воєнного стану людиноцентричний підхід набуває особливого значення у зв'язку зі зростанням кількості осіб, які потребують державної підтримки: внутрішньо переміщених осіб, сімей військовослужбовців, осіб з інвалідністю, постраждалих від воєнних дій, дітей, людей похилого та адаптації сервісних механізмів до кризових умов. Публічно-сервісна діяльність держави розглядається як комплекс правових, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації прав і законних інтересів громадян шляхом надання публічних послуг [2]. Сутність сервісно-орієнтованої держави полягає не лише у декларуванні соціальних гарантій, а й у створенні ефективної системи організації доступу до цих гарантій через стандартизовані процедури, мінімізацію бюрократії, цифровізацію процесів та підвищення прозорості діяльності органів влади. У цьому контексті соціальна функція держави трансформується у площину управління сервісами: планування мережі надавачів, фінансування, моніторинг якості, оптимізація «маршруту» отримувача послуги. Важливим етапом становлення сервісно-орієнтованої моделі в Україні стало ухвалення у 2012 році Закону України «Про адміністративні послуги». Цей нормативно-правовий акт заклав правові засади: визначення поняття адміністративної послуги; встановлення принципів доступності, відкритості та якості; регламентації процедур надання послуг. Відповідно до Закону, «адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [3]. Реалізація положень закону сприяла створенню мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що стали інституційним інструментом спрощення взаємодії громадян із державою. Подальша цифровізація адміністративних процедур посилила прозорість і зручність отримання послуг, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли фізична доступність органів влади може бути обмеженою.

Воєнний стан трансформує умови реалізації соціально-сервісних функцій держави. Серед ключових викликів: зростання кількості отримувачів соціальних послуг; руйнування інфраструктури; обмеженість фінансових ресурсів; потреба у швидкому прийнятті управлінських рішень. У цих умовах ефективність соціально-сервісної держави визначається її здатністю: забезпечувати безперервність надання базових соціальних і адміністративних послуг; адаптувати нормативні та процедурні механізми до кризових обставин; використовувати цифрові інструменти для розширення доступності; зберігати баланс між публічними інтересами безпеки та захистом прав людини.

Отже, воєнний стан не скасовує соціальну природу держави, а навпаки – підсилює вимоги до її сервісної спроможності. Соціально-сервісна держава в умовах воєнного стану постає як комплексна модель публічного управління, що поєднує ціннісні засади соціальної держави з інструментами сервісно-орієнтованого адміністрування. Її теоретичні засади ґрунтуються на: конституційному принципі людиноцентризму; інституційній організації системи публічних і адміністративних послуг; нормативно-правовому забезпеченні сервісної діяльності; впровадженні цифрових і організаційних інновацій. В умовах війни саме сервісна спроможність держави стає ключовим критерієм її соціальної ефективності. Забезпечення доступності, якості та безперервності публічних послуг є необхідною передумовою підтримки суспільної стійкості, довіри громадян до інститутів влади та реалізації конституційної формули, відповідно до якої людина визнається найвищою соціальною цінністю.

Список використаних джерел

1. Запорожець Т. В. Публічно-сервісна діяльність держави: сутність понять. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74) № 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/01>
2. Ажажа М. А., Дашков А. О., Цикін Д. С. Теоретико-концептуальні засади формування клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу: від «послуга як процедура» до «послуга як досвід». *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 42. 2024. С. 188-194. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.33>
3. Закон України «Про адміністративні послуги» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

Валерій ДРЕШПАК,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів

Valeriy DRESHPAK,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Journalism at the University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-9802-3769>

ІМІТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ФОРМА ОПОРУ

PERFORMANCE SIMULATION IN PUBLIC ADMINISTRATION AS A FORM OF RESISTANCE

This study elucidates the phenomenon of performance simulation (pseudo-activity) within the public administration system through the lens of a sociocultural approach and institutional behavioral models. Simulation is characterized as a conscious professional activity where formal processes serve to obscure the public servant's true objectives.

Analytical modeling demonstrates that the primary motivations for such simulation are self-preservation, the evasion of responsibility, and the pursuit of personal gain without achieving substantive results. Particular attention is devoted to the various forms of simulation as a mode of passive resistance to the system. This includes resistance against: ppressure to achieve results by any means; incompetent or unlawful mandates; srrational regulations and rigid hierarchies; accountability and professional burnout; institutional change.

Despite its occasionally adaptive function for the individual official, such behavior is fundamentally pathological, as it obstructs reforms, fosters cynicism, and reinforces institutional degradation.

Keywords: public service, organizational culture, sociocultural approach.

У контексті реалізації принципу доброчесності в системі публічного управління ми привертаємо увагу до такого поняття як імітація діяльності в публічному управлінні. Це явище ми вже розглянули у своїй статті [1], продемонструвавши з позицій соціокультурного підходу, що воно є глибоко вкоріненим не лише в інституційних практиках, але є водночас і складною загальносуспільною проблемою. У цьому повідомленні ми розглядаємо один з аспектів такої імітації через призму інституційних моделей поведінки публічного службовця.

Поняття «імітаційна діяльність в публічному управлінні» ми визначаємо як усвідомлювану професійну активність осіб, уповноважених на виконання функцій публічного управління, з різними: оголошеною (демонстрованою) та латентною метою, під час якої використовують типові для такого виду активності форми та засоби, здійснюють типові процеси публічного управління, що за зовнішніми формальними ознаками відповідають змісту оголошеної (демонстрованої) мети, але не є таким за фактичним змістом і результатом [1]. Така імітаційна діяльність відображає певні особливості суспільної свідомості і загальносуспільні культурні норми, інституційні моделі поведінки та норми організаційної культури публічної служби, що відтворюються новими поколіннями публічних службовців, а також особистісними моральними настановами публічного службовця, сформованими у його найближчому соціальному середовищі, зокрема у сім'ї. Саме тому соціокультурні чинники імітації діяльності в публічному управлінні нами й розглянуті за рівнями: національної культури, інституційного середовища та особистісним.

Відтворення за допомогою аналітичного моделювання головної мети службовця, який імітує діяльність у публічному управлінні, дозволяє нам припустити, що зазвичай вона зводиться до самозбереження та уникнення негативних наслідків, а не до досягнення реальних результатів для суспільства. Тобто, вона буде зосереджена не на ефективному виконанні своїх службових обов'язків, а на особистій безпеці та вигоді в умовах, де система може допускати чи навіть заохочувати показну діяльність замість реальних досягнень.

Декомпозиція цієї мети дозволяє припустити наявність таких її складників:

– уникнення відповідальності за недосягнуті результати через створення видимості роботи (щоб уникнути покарань або звільнення за відсутність результативності);

- збереження статусу та посади завдяки імітації своєї позиції в ієрархії, чи навіть просування по службі;
- формування позитивного іміджу в очах керівництва, колег, громадськості суто через демонстрацію своєї «зайнятості» та «важливості», навіть якщо така діяльність не приносить відчутної користі (в управлінському дискурсі часто вживаною є фраза «ми маємо продемонструвати»: ефективність, досягнення мети, турботу, відданість тощо) ;
- отримання винагороди без докладання реальних зусиль, попри відсутність справжнього результату;
- уникнення конфліктів і проблем (вирішення складних, конфліктних ситуацій вимагає значних зусиль, прийняття відповідальності за рішення на себе тощо, тому простіше створити видимість вирішення проблеми, ніж докладати зусиль для її реального подолання – показовою є фраза «ми залагодили конфлікт, проблему», тобто не «вирішили», а на певний час «зняли напругу»);
- забезпечення власного комфорту, уникання стресів і викликів, з якими зазвичай пов'язане досягнення справжніх результатів.

Узявши до уваги два останні компоненти мети, бачимо, що за певних обставин імітацію службової діяльності в публічному управлінні можна розглядати як своєрідну форму опору системі, хоча цей опір є пасивним, деструктивним і, як правило, імпульсивним («я з цим не згоден, але, раз цього вимагають, то я зроблю вигляд, що погодився»). Це не є активним, свідомим спротивом, спрямованим на зміну системи на краще, а скоріше адаптивною реакцією на її недоліки. У розрізі цієї тези ми вбачаємо кілька таких видів опору.

Опір тиску щодо досягнення результату будь-якими засобами, опір некомпетентним чи навіть незаконним вимогам. У системі, де відсутня реальна можливість досягти результату через бюрократичні перепони, відсутність ресурсів, некомпетентність керівництва або корупцію, імітація дозволяє «відзвітувати» про виконання поставленого завдання, не докладати зусиль. Тобто, у цьому разі службовець за своїм переконанням робить все, аби імітацією «зірвати погані плани».

Опір нерозумним правилам та ієрархії. Коли система керується абсурдними правилами, а ієрархія пригнічує ініціативу, імітація дозволяє обійти або формально виконати вимоги, зберігаючи власний час, енергію та психічний ресурс. Це – спосіб «не ламаючи систему» і не вступаючи у відкритий конфлікт, уникнути її деструктивного впливу.

Опір відповідальності. В організаційній культурі, де помилки суворо і часто несправедливо караються, а ініціатива не заохочується, уникнення відповідальності через імітацію стає способом опору ризикам відповідальності. Службовець у цьому разі віддає перевагу імітації, щоб «не бути крайнім».

Опір професійному вигоранню. Якщо робота приносить публічному службовцеві лише розчарування, а змінити її немає можливості чи бажання, то імітація може бути формою опору власному професійному вигоранню. Він обирає шлях мінімальних зусиль, щоб, як видається, зберегти себе. Утім, зауважимо, що така лінія поведінки («заховати голову в пісок») з часом насправді здатна призвести до особистісних проблем.

Опір змінам. Для тих, хто не зацікавлений у змінах або боїться їх («нові луддити»), імітація змін є формою опору реальним трансформаціям. Вона дозволяє створити видимість «оновлення», зберігаючи при цьому старий, звичний порядок речей, зручний для службовця.

І хоча імітація за таких ситуацій пояснюється самими імітаторами як форма опору, вона, однак, має критично негативні наслідки і є патологічною, адже не веде до позитивних змін у системі, а лише закріплює її недоліки, пояснює, але не припиняє безглузду діяльність, породжує цинічне ставлення як всередині системи, так і з боку суспільства, до її діяльності, гальмує чи блокує будь-який реальний прогрес.

Список використаних джерел

1. Дрешпак В. М. Імітація діяльності в публічному управлінні: сутність і соціокультурні чинники. Публічне управління та митне адміністрування. 2025. Вип. 3 (46). С. 18–25.

Оксана ЄВСЮКОВА,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

Oksana EVSUYKOVA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of public administration, State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0002-1299-6955>

ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНА ДЕРЖАВА В УМОВАХ ВІЙНИ: СИСТЕМНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

PUBLIC SERVICE-ORIENTED STATE UNDER MARTIAL LAW: SYSTEMIC CHALLENGES AND POST-WAR RECOVERY PROSPECTS

The scientific publication examines the development of Ukraine as a public service-oriented state in the context of the war with Russian invaders, identifies the systemic challenges of this process, and outlines the prospects for post-war recovery. It is demonstrated that the formation of a public service-oriented state is not merely a technological modernization, but also a strategic shift in the philosophy of governance. This model is based on serving the individual, transparency, trust, and accountability. Its successful implementation will enhance the effectiveness of public administration, strengthen democratic institutions, restore trust in public authorities, and create the foundations for the sustainable development of Ukraine as a modern European state, where the primary purpose of government is to serve its citizens even under the most challenging circumstances.

Keywords: public service-oriented state, digitalization, public administration, e-services, martial law.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України призвела до загострення питань щодо спроможності держави забезпечувати базові публічні послуги в екстремальних умовах. Україна опинилася перед подвійним викликом – необхідністю одночасно виборювати власну незалежність та зберігати функціонування ключових державних інституцій, підтримуючи при цьому довіру громадян до влади. Проблематичність вказаної ситуації полягає у пошуку рівноваги між реалізацією безпекових завдань воєнного часу та збереженням принципів відкритості, підзвітності й сервісності, що визначають сутність сучасної демократичної держави. Здавалося б, що в умовах війни традиційна адміністративно-командна модель управління, орієнтована переважно на контроль і регламентацію, мала б бути більш доцільною, але все одно виявила обмеженість власного функціонування. Українське суспільство очікує від влади іншої якості – людиноцентричності, гнучкості, прозорості та швидкості у процесі розробки і прийняття важливих управлінських рішень. Вказана конструкція взаємовідносин суб'єктів владних повноважень та громадян, на які спрямовані ці повноваження, можлива лише за умов публічно-сервісної держави.

Концепція публічно-сервісної держави передбачає переорієнтацію влади з використання примусу на служіння інтересам громадянського суспільства. Головною метою такої держави є – не контроль над громадянином, а створення умов для реалізації його прав і потреб. В умовах воєнного стану це набуло особливого змісту: держава має забезпечити безперервність надання життєво важливих послуг – адміністративних, соціальних, інформаційних, оборонних в т.ч. у кризових умовах. Водночас, бойові дії, руйнування інфраструктури, кадрові втрати та міграція населення ускладнили комунікацію між органами публічної влади, доступ до послуг і процес управління в цілому. У цих умовах головними інструментами виживання держави стали цифровізація, прозорість і партнерство з громадянами.

Втім за умов сьогодення, актуальними залишаються проблеми сервісизації, а саме: нерівність доступу до цифрових сервісів; кадровий дефіцит; дублювання функцій органів влади, ризики бюрократизму. Вказане знижує ефективність управління і потребує модернізації системи публічної служби.

Зазначимо, що перехід до сервісної моделі держави означає трансформацію управлінської культури – від контролю до служіння. Ключовим показником успішності вказаної трансформації стає не обсяг виконаних завдань органами публічної влади (чи державними інституціями), а рівень задоволення громадян, швидкість реагування, рівень довіри та безперервність сервісів. За таких

умов до системи оцінки сервісної діяльності органів публічної влади додаються нові індикатори, як: стабільність функціонування цифрових платформ, середній показник часу їх відновлення після кіберінцидентів, доступність електронних послуг у кризових регіонах, а також рівень кіберстійкості державних систем.

Таким чином, публічно-сервісна держава в умовах воєнного стану є не лише проявом цифрової трансформації, а й свідченням здатності держави адаптуватися до криз, забезпечуючи водночас ефективність, відкритість і довіру суспільства. За допомогою публічних послуг реалізуються не лише адміністративна, а й гуманітарна, безпекова та стабілізаційна функції суб'єктів системи публічного управління та адміністрування, що в цілому становить частку критичної інфраструктури держави. В умовах воєнного стану технології мають не лише сервісну, а й безпекову функцію. Вони дозволяють швидко обробляти звернення внутрішньо переміщених осіб, реєструвати пошкоджене майно, здійснювати виплати, координувати гуманітарну допомогу. Цифрова держава виступає гарантом соціальної справедливості та стабільності. При цьому особлива увага приділяється кіберзахисту – розвитку національних центрів кіберстійкості, систем моніторингу загроз, шифруванню даних і захисту каналів комунікації.

Загалом, аспект «публічності» в публічно-сервісній державі забезпечує новий тип взаємодії між державою і громадянами, який базується на відкритому діалозі. Цифрові платформи створюють можливості для участі населення в управлінні: громадські консультації, опитування, електронні петиції, інструменти зворотного зв'язку. Усе це сприяє зміцненню демократичних інститутів і формуванню активного громадянського суспільства [2].

Попри досягнення, розвиток публічно-сервісної держави в Україні супроводжується низкою системних викликів, що потребують стратегічного вирішення. Найбільшим із них є нерівність доступу до цифрових сервісів між різними регіонами країни. У прифронтових і сільських громадах, де інфраструктура зазнала руйнувань, громадяни часто не мають стабільного інтернету чи технічних засобів для користування електронними послугами. Це створює ризики соціальної нерівності та знижує ефективність цифрової інтеграції. Не менш важливою проблемою, є кадровий дефіцит у публічному секторі, який поглибився через мобілізацію, евакуацію фахівців і психологічне вигорання службовців. Трансформація очікувань громадян сприяє оцінюванню ефективності держави не за кількістю ухвалених законів, а за зручністю, швидкістю та якістю сервісів, які вони отримують. Це стимулює перехід до концепції *proactive services* у відповідності до якої, держава надає послугу без необхідності звернення, автоматично реагуючи на події у житті людини. Така модель вже частково реалізується через систему «Дія», і її розвиток є одним із ключових напрямів післявоєнної модернізації.

Значний потенціал має інтеграція України у європейський цифровий простір. Гармонізація законодавства з директивами ЄС, участь у програмах Digital Europe, обмін досвідом із країнами-лідерами у сфері електронного урядування створять підґрунтя для формування спільних стандартів публічного управління. У цьому контексті цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й механізмом європейської інтеграції та зміцнення міжнародного авторитету України [1].

Окремої уваги заслуговує соціально-психологічний аспект розвитку публічно-сервісної держави. Досвід війни показав, що головна сила держави – у людях, які здатні діяти в екстремальних умовах, підтримувати одне одного й довіряти інституціям. Саме тому, процес відновлення має включати не лише технічну, а й етичну модернізацію публічної служби.

Таким чином, публічно-сервісна держава стає не лише адміністративною моделлю, а фундаментом для побудови сучасної, демократичної та людиноцентричної України. Війна, попри всі втрати, стала каталізатором глибоких реформ, які наближають країну до європейських стандартів управління. Відтак побудова та розвиток сервісної держави – це не майбутнє, у якому головною цінністю є людина, а ефективність держави вимірюється довірою, швидкістю рішень і здатністю служити суспільству навіть у найскладніших умовах – це реальний сучасний прояв деліберативної демократії, за умов якої політичні та управлінські відносини стають більш комплексними та складними, але підконтрольними громадянському суспільству.

Перспективи подальшого розвитку публічно-сервісної держави в Україні полягають у впровадженні інтелектуальних технологій управління, розширенні функціональності електронних сервісів, інтеграції блокчейн-рішень і біометричних методів ідентифікації, а також у повноцінній інтеграції державних платформ до європейського цифрового простору. Це сприятиме створенню безшовного

середовища обміну даними, скороченню бюрократичних процедур і підвищенню якості надання публічних послуг.

Отже, формування публічно-сервісної держави – це не лише технологічна модернізація, а й стратегічна зміна державної філософії. Вона ґрунтується на служінні людині, прозорості, довірі та відповідальності. Успішне впровадження цієї моделі забезпечить підвищення ефективності державного управління, зміцнення демократичних інститутів, відновлення довіри до влади та створення передумов для сталого розвитку України як сучасної європейської держави, де головна мета влади – служити громадянам навіть у найскладніших умовах.

Список використаних джерел

1. Бермас А. (2024). Міжнародний досвід діджиталізації діяльності органів державної влади. *Аспекти публічного управління*, 12(4), С.13-18.
2. Євсюкова О. В., Кисельов М. С. (2025). Механізми надання публічних послуг у цифровій державі: виклики та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Т. 36 (75). №1. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-URL: 6468/2025.1/11>https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/1_2025/13.pdf

Олександр ЖИВАГА,

аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, кафедра державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Oleksandr ZHYVANA,

PhD student, specialty 281 Public Management and Administration, Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro University of Technology»,

<https://orcid.org/0009-0006-8979-3917>

Науковий керівник: **Ігор ШПЕКТОРЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

АКТУАЛЬНІСТЬ ЕМПІРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У МЕТОДОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

THE RELEVANCE OF EMPIRICAL RESEARCH IN THE METHODOLOGY OF MANAGEMENT OF COAL INDUSTRY ENTERPRISES

This paper examines the relevance of empirical research in the methodology of enterprise management within the coal industry. Based on employee survey data, the study demonstrates that empirical diagnostics—covering wages, motivation systems, safety practices, training quality and career development—provides essential insights into latent organizational problems and real working conditions. Empirical methods strengthen managerial decision-making by grounding planning, motivation, control and social interaction in factual evidence. As a result, empirical research becomes a core methodological component that enhances the effectiveness, transparency and adaptability of management practices in coal-mining enterprises.

Keywords: *empirical research; coal industry management; employee survey; motivation system; occupational safety; training and qualification; organizational decision-making.*

Сучасний менеджмент підприємств вугільної галузі характеризується високою складністю виробничих процесів, підвищеною небезпекою умов праці, дефіцитом кадрів, критичними ризиками промислової безпеки та значними соціально-економічними викликами. У таких умовах емпіричні дослідження персоналу – зокрема опитування, інтерв'ю, аналіз поведінкових та організаційних даних – стають ключовим методологічним інструментом, який забезпечує реалістичність управлінських рішень, діагностику проблем мотивації, соціальної взаємодії, безпеки праці та організаційної культури.

Емпіричні дослідження у вугільній галузі торкаються не лише соціальних аспектів, а й ефективності систем управління, адже саме працівники є носіями інформації про реальні умови виробництва, організаційні недоліки та приховані ризики. Опитування персоналу вугільних підприємств демонструє масштаб незадоволення оплатою праці, мотиваційними системами, преміюванням і коефіцієнтами, а також відкриває гострі проблеми безпеки, навчання, управління кадровими процесами [1; 2]. Це підтверджує критичну потребу в системній емпіричній діагностиці у структурі методології менеджменту шахт.

Методологічний статус емпіричних досліджень в менеджменті підприємства. У методології управління вугільним підприємством емпіричні дослідження виконують три ключові ролі:

- 1) Діагностична. Вони дозволяють визначати реальну картину стану персоналу, виявляти слабкі місця у системі мотивації, оплати праці, охорони праці, професійного розвитку.
- 2) Операційно-управлінська. Результати досліджень є основою для прийняття управлінських рішень у напрямку організації праці, корекції систем преміювання, підвищення кваліфікації, вдосконалення охорони праці.
- 3) Стратегічна. Накопичені емпіричні дані забезпечують формування довгострокових управлінських політик, адаптованих до реальних умов роботи шахтарів та підземних підрозділів.

Таким чином, емпірична база – не додатковий елемент, а невід'ємна підсистема методології менеджменту, яка живить менеджмент реальними фактами та проблемними зонами.

Практична значущість опитувань на прикладі підприємства вугільної галузі. Аналіз опитувань працівників шахтних підрозділів демонструє низку критичних висновків, які неможливо отримати без прямої емпіричної роботи:

1. Проблеми оплати праці та справедливості мотивації: працівники в різних відсотках від загальної кількості респондентів незадоволені рівнем зарплати порівняно з іншими шахтами – це вияв структурної проблеми у мотиваційній політиці підприємства, вони ж вважають систему преміювання за видобуток несправедливою. Це свідчить про втрату довіри до управлінських рішень. Без емпіричного дослідження ці проблеми неможливо кількісно підтвердити чи локалізувати.

2. Стан охорони праці та промислової безпеки. Хоча 70% повністю задоволені засобами індивідуального захисту (ЗІЗ), приблизно третина вказують на затримки у забезпеченні, а більше половини респондентів виділяють якість ЗІЗ як головну проблему системи охорони праці; 87% позитивно оцінюють інструктажі з охорони праці, проте 11% вказують на формалізм – це дозволяє виявляти ділянки, де формальні процедури замінюють реальне навчання.

3. Професійний розвиток та навчання. Лише 37% проходили обов'язкове 3-денне навчання з охорони праці; 63% – не проходили або проходили з порушеннями; 39% працівників вважають, що не потребують підвищення кваліфікації – це свідчить про кризу професійної мотивації, яку можливо виявити тільки через соціологічні інструменти.

4. Стан кадрових процесів і кар'єрних можливостей. 34% бачать чіткі кар'єрні сходи, але 35% – вважають можливості обмеженими, а 9% – практично відсутніми. Такі дані безпосередньо впливають на втримання персоналу та формування кадрового резерву. Усі ці проблеми є прихованими, і виявити їх можливо лише завдяки емпіричній діагностиці.

Емпіричні дослідження як основа управлінських рішень у вугільній галузі. Вугільна галузь має підвищені ризики, а тому потребує науково обґрунтованого менеджменту, у якому емпіричні дані виконують роль центрального інструмента. Емпіричні дані стають основою зворотного зв'язку, який поєднує управлінські функції, методи, процеси й політики.

Методологічні переваги використання емпіричних досліджень у менеджменті вугільних підприємств. Об'єктивність – дані базуються на реальних відповідях працівників, а не суб'єктивних припущеннях керівництва. Вияв латентних проблем – незадоволення системою премій, якість ЗІЗ, непрозорість навчання; формування доказової бази для змін – емпіричні дані є аргументом у переговорах з профспілками, регуляторами та власниками; вбудовування у цикл менеджменту – дані опитувань підсилюють зміст та результативність функцій планування, мотивації, контролю і соціальної взаємодії та ін.

Таким чином, емпіричні дослідження стають незамінним інструментом методології менеджменту підприємства вугільної галузі, оскільки дозволяють: виявляти глибинні проблеми мотивації, оплати праці, безпеки та навчання; кількісно оцінювати рівень ризиків та незадоволення персоналу; будувати управлінські рішення на основі фактів, а не припущень; узгоджувати управлінську діяльність із принципами науковості, системності, адаптивності, обґрунтованості, ефективності та соціальної взаємодії; формувати стратегії розвитку підприємства, ґрунтуючись на реальних потребах і стані трудового колективу.

Список використаних джерел

1. Живага О. В. Інструментальні ресурси удосконалення кадрової роботи ПРАТ ДТЕК «Павлоградвугілля». Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. Вип. 44. С. 43-48. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.7>

2. Живага О. В. Нормативно-правові акти в публічному управлінні роботою з персоналом приватних товариств України енергетичного сектору економіки. «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування». 2025. Т. 36 (75). № 3. С. 23-30. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/04>

УДК 347.97/.99

Петро ЗАХАРЧЕНКО,

доктор юридичних наук, професор, професор кафедри теорії та історії права та держави Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Petro ZAKHARCHENKO,

Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Theory and History of Law and State of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-4968-9844>

СУД ЯК ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЙОГО МІСЦЕ В ДОГОВОРІ ГЕТЬМАНА ІВАНА СКОРОПАДСЬКОГО З МОСКВОЮ (ПОЧАТОК XVIII СТОЛІТТЯ)

THE COURT AS AN INSTITUTE OF PUBLIC AUTHORITY IN THE TREATY OF HETMAN IVAN SKOROPADSKY WITH MOSCOW (BEGINNING OF THE 18TH CENTURY)

This is about the political situation in the Zaporozhian Army, which arose as a result of the unsuccessful speech of Hetman Ivan Mazepa against the Moscow Tsardom. A wave of brutal repressions against the Cossacks who supported the action of their head of state swept through Ukraine. The consequence of these circumstances was the signing of the Reshetyl Treaty of 1709, by which the Ukrainian state, instead of confirming its legal personality and the rights and freedoms of the military, turned into a typical outback. The "Resolute Decree" of Peter I, issued on July 31, 1709, ignored the request of Ukrainian society to strengthen the judicial power in the Zaporozhian Army. The judicial system, which in the recent past served as a guarantee of state sovereignty, was devalued and leveled as an autonomous institution within the judicial system of the Muscovite region by the terms of the treaty.

Keywords: court, Zaporozhian Army, Hetman I. Skoropadsky, treaty.

« ... і саме тими доводами бачимо, цілком бачимо як нас, гетьмана, генеральну старшину, полковників, усе Військо Запорозьке почав вродженими своїми звабами бажати до рук прибрати і в тиранічну неволю нас спровадити, ім'я «Військо Запорозьке» згладити, а козаків у драгунів і солдат перетворити, народ малоросійський навечно собі поневоляти» [1, с. 174], – так у листі до Стародубського полковника І. Скоропадського від 30 жовтня 1708 р. пояснював політичні причини свого переходу на бік шведського короля Карла XII гетьман І. Мазепа. Його невдалий виступ проти Петра І поставив Українську гетьманську державу (Військо Запорозьке) на межу втрати своєї правосуб'єктності.

Після поразки українсько-шведського війська у бою під Полтавою І. Мазепа змушений був покинути Україну і відправитися в еміграцію. Територією прокотилася хвиля жорстоких репресій щодо козаків, які підтримали визвольну акцію свого глави держави. Сучасник, що явно симпатизував загарбникам, згадував про ті події так: «Потім, в 10 день листопада ж, п'ятери́ли всіх (авт. – рубали на п'ять частин) тих батуринських начальників, старшин, полковників і інших зрадників, фрагменти яких розіслані були по всіх найбільших містах усієї Малоросії, і при указах же до поставлених на те стовпах прибиті, а голови на коли посаджені були; улюбленців же Мазепи і інших близьких до нього Обідовського, Ерцика, Мировича і інших, з сім'ями, конфіскувавши маєтки їхні, в Сибір заслані були» [3, с. 547].

У цих умовах на Лівобережній Україні постає, обраний козацькою радою, новий гетьман Іван Скоропадський. Перебуваючи в козацькому таборі під Решетилівкою, гетьман скористався усталеною процедурою, звернувшись 17 липня 1709 р. до царя з «Просительними пунктами», в яких містилося прохання про підтвердження «давніх прав і вольностей військових». Вони склалися із 14 пунктів, де знайшли своє місце комплекс оперативних питань переважно повсякденного життя українців. Вихід із руїни І. Скоропадському бачився через опцію соціального та економічного захисту українського населення від московської присутності: недопущення зловживань з боку військових постояльців у козацьких дворах; повернення, конфіскованих у козаків І. Мазепи, гармат і артилерії,

а чернігівським міщанам їхніх маєтків, конфіскованих для облаштування фортифікаційних споруд; дозвіл населенню чумакувати до кордонів Запорозжя, доставляючи звідти сіль і рибу. Оригінально звучав п. 10 проєкту договору, в якому гетьман, звертаючись до Петра І, прохав підготувати указ із заборонаю «великоросам називати нас зрадниками» [3, с. 589].

Вперше з 1654 р. у «Просительних пунктах» українського гетьмана до московського царя не знаходимо жодного положення про регулювання сфери судочинства. У документі не відобразилися ні норми матеріального, ні процесуального права, відсутні положення про засади судоустрою, будь-які питання, пов'язані з цим компонентом правової системи. Саме положення про судову владу, в основі яких лежала автономія українського судочинства, завжди забезпечували гетьманській стороні суб'єктність Війська Запорозького. Непевністю ситуації в Україні, після невдалого виступу І. Мазепи, Москва скористалася повною мірою.

Наступного дня своїм указом з промовистою назвою «Статті государя Петра І, явні і таємні, ближньому стольнику Андрію Ізмайлову, яким чином йому поводитися, знаходячись при гетьману Івану Скоропадському» Петро І відряджає до України свого резидента «для своїх, великого государя справ і порад» [1, с. 228]. У своєрідному додатку до указу, адресованому І. Скоропадському 30 липня 1709 р., цар наказував управляти Україною разом з резидентом «с общего с ним совета» [1, с. 231]. З огляду на обсяг доручень, які покладалися на останнього, на думку дослідника історичної школи української діаспори А. Яковліва, «під виглядом міністра-резидента Петро І вводив на Україну нового воеводу при гетьмані, без поради й дозволу якого гетьман не смів і кроку ступити» [2, с. 144].

Відповідно до п. 1 «Статей государя Петра І», А. Ізмайлову доручався контроль над гетьманом і козацькою старшиною, «тримати в тиші і покорі Малоросійський край», про результати регулярно доповідати царю. «Його царська величність», не просив І. Скоропадського, а наказував, надати А. Ізмайлову приміщення в м. Глухові, де перебувала резиденція гетьмана, «у знатному і просторому місці» (п. 8).

До функціональних обов'язків царського резидента входило узгодження діяльності І. Скоропадського з політичною волею московського царя. Так, п. 7 указу запроваджувалася вимога про обов'язковість інформування Петра І про намір гетьмана конфіскувати маєтки та угіддя прибічників І. Мазепи, навіть за об'єктивної доведеності їхньої вини. Цілком слушною є думка сучасного дослідника С. Бандурки про те, що указ санкціонував дії резидента, спрямовані на «перешкоджання гетьманському судові у винесенні неузгоджених з царем смертних вироків стосовно полковників, полкової та генеральної старшини». Щоправда, про участь представника Петра І у розслідування політичних справ, як про це стверджував С. Бандурка, ні в цьому документі, ні в «Пунктах секретних ближньому стольнику, пану А. Ізмайлову» від 27 липня 1709 р., не йдеться [4, с. 43].

У відповідь на «Просительні пункти» українського гетьмана, 31 липня 1709 р. у Києві Петро І підписав «Решительний указ на прохання царського підданого, гетьмана обох берегів Дніпра Івана Скоропадського», що за своїм змістом був далеким від міждержавних договірних статей. У тексті документу звучать імперативні інтонації, що знайшли вираження у таких словосполученнях як «його величність указав», «дозволив малоросійському народу», «учинив» тощо. Переможець баталії під Полтавою, що за допомогою однієї частини козацтва здолав іншу, підкорив території і населення Лівобережної України, міг диктувати, і успішно це робив, умови договору з переможеною країною. Вперше з часів Б. Хмельницького милостиво спущений документ, попередньо не узгоджений між сторонами, в п. 1 якого йдеться про те, що права і вольності військові уже були підтверджені царем під час обрання І. Скоропадського на посаду гетьмана. Затвердження поданих гетьманом «Просительних пунктів» відкладалося на невизначений час, бо вони «обстоятельні» і потребують глибшого ознайомлення з ними. Насправді Петро І не мав жодного бажання затверджувати права, вольності і свободи, бо у ст. 7 містяться слова, що для нас стали крилатими і визначальними у взаєминах з північними сусідами: українці і так їх мають більше, ніж усі інші народи [1, с. 234].

У п. 5 таки відклалися норми, що регулювали сферу національного судочинства. У них збереглися окремі фрагменти автономії судів Української гетьманської держави (Війська Запорозького). Надважливо, що саме в цій статті єдиний раз вживається термін «Україна» тоді, коли констатується повага до місцевих звичаїв з боку воевод, які не порушували прав, «і в суди і розправи їхні не вступали». Судочинство, мовляв, здійснювалося сотенними і полковими судами, окрім справ про державні злочини. У цьому разі законодавець говорить про минулий час. На майбутнє гарантії вчинення судочинства на основі джерел місцевого права та автономних судів у «Решительному указі» відсутні.

Відповідно до п. 8 аналізованого указу, притягнення до карної відповідальності московитів, у разі здійснення злочину проти місцевого населення, покладалося на царського резидента А. Ізмайлова. Київський воєвода Д. Голіцин мав «чинити справедливість» за цією категорією правопорушень, на території ввіреної йому адміністративної одиниці.

Отже, жодним нормативно-правовим актом, ухваленим московським царем Петром I на початку правління гетьмана І. Скоропадського, не забезпечувався режим автономного судочинства у Війську Запорозькому, що за попередніх гетьманів слугував одним із найістотніших факторів суб'єктності Української держави.

Список використаних джерел

1. Бантыш-Каменский Д. Н. Источники Малороссийской истории. 1691-1722 гг. / собранные Д.Н. Бантышем-Каменскимъ и изданные О. Бодянскимъ. [В 2 ч.]. Ч. 2. М.: В Университетской типографии, 1859. 340 с.
2. Яковлів А. Українсько-московські договори в XVII-XVIII віках. Варшава: [З друк. Наук. Т-ва ім. Шевченка у Львові], 1934. (Праці Українського наукового інституту. Серія правнича ; т. 19, кн. 3). 175, [3] с.
3. Рігельман О. І. Літописна оповідь про Малу Росію та її народ і козаків узагалі. Київ: Либідь, 1994. 767 с. (Пам'ятки історичної думки України). 768 с. https://archive.org/details/istochniki_malorossiyskoy_istorii_chast_23_1691_1722/page/233/mode/2up.
4. Бандурко С. Судочинство та судовий захист у Гетьманщині. Наше право. 2021. № 1. С. 37-45. С. 43.

Nadiia KOVALCHUK,

PhD in Economics, Associate Professor, First Vice-Rector of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-7621-5882>

Myrsolava TSOPUKH,

Master Student of the Educational Programme “Public Management and Administration of Youth Policy” of Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0000-9912-5468>

Надія КОВАЛЬЧУК,

кандидат економічних наук, доцент, перший проректор Луцького національного технічного університету

Мирослава ЦЬОПУХ,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП «Публічне управління та адміністрування молодіжної політики» Луцького національного технічного університету

TOOLS FOR EVIDENCE-BASED EVALUATION OF PUBLIC POLICY: QUANTITATIVE AND QUALITATIVE APPROACHES IN MODERN PUBLIC ADMINISTRATION

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ДОКАЗІВ: КІЛЬКІСНІ ТА ЯКІСНІ ПІДХОДИ В СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Дослідження присвячене сучасним інструментам оцінки державної політики на основі фактів, зосереджуючись на інтеграції кількісних та якісних підходів у сучасному державному управлінні. Звертається увага на той факт, що оцінка має бути безперервним, інституціоналізованим компонентом політичного циклу, а не формальною процедурою звітності. У дослідженні підкреслюється роль статистичного моделювання, адаптивних експериментальних планів, показників ефективності та якісних інструментів, таких як карти прогалін у доказах. Особлива увага приділяється контексту реформ в Україні та процесам європейської інтеграції. Інтеграція різноманітних методів оцінки посилює прозорість, підзвітність та прийняття стратегічних рішень у державному управлінні.

Ключові слова: політика на основі доказів; оцінка державної політики; кількісні методи; якісний аналіз; державне управління.

In modern public administration, policy evaluation is increasingly becoming a systematic, evidence-based process that integrates quantitative and qualitative approaches. The transition from declarative planning to evidence-based governance is driven by the need to improve decision-making efficiency, ensure accountability, and ensure the rational use of public resources. In international practice, policy evaluation is considered an integral element of the public policy cycle – from problem formulation and agenda setting to implementation, monitoring and adjustment of strategic decisions [6; 7]. This systemic vision transforms evaluation into a core component of governance rather than an auxiliary analytical exercise.

OECD analytical materials emphasise that an effective evaluation system should be based on clear performance indicators, transparent monitoring procedures and mechanisms for using evaluation results in further planning [6]. The Implementation Toolkit expands this approach by offering instruments for institutionalising evaluation within public administration structures, including the development of professional expertise, common methodological standards and data governance frameworks [7]. Thus, evaluation becomes embedded in organisational routines, strengthening institutional learning and strategic coherence.

Scientific research by Ukrainian scholars highlights the need for combining quantitative and qualitative methods in analysing policy effectiveness [2; 5]. A critical review of public administration evaluation methods demonstrates that reliance solely on formal statistical indicators does not provide a comprehensive understanding of policy impact on social processes, behavioural change and institutional trust [5]. At the same time, systematic application of indicator-based analysis, benchmarking and statistical modelling enhances the reliability and comparability of results [2]. Such methodological pluralism enables decision-makers to capture both measurable outcomes and contextual factors that influence policy performance.

Adaptive statistical models increasingly complement traditional quantitative approaches. In particular, the concept of Bayesian Adaptive Trials in social policy proposes a dynamic mechanism for testing management decisions and adjusting programmes during implementation [1]. By updating probability estimates as new data become available, this approach reduces uncertainty and supports flexible resource allocation. It is especially relevant in crisis contexts where policy environments change rapidly, and conventional ex post evaluation proves insufficient.

Qualitative methods remain essential for analysing complex governance processes and stakeholder interactions. Evidence Gap Maps are recognised as an innovative tool for systematising existing research findings and identifying gaps in empirical evidence [3]. By visualising relationships between interventions and outcomes, they facilitate strategic prioritisation and encourage more targeted research investments. Qualitative case studies, expert interviews and participatory assessments further enrich the analytical base of evaluation.

In the Ukrainian context, the evidence-based approach is particularly significant in the framework of reforms and European integration. Research on youth human capital development underscores the importance of scientifically grounded analytical methods to improve the effectiveness of state programmes and align them with European standards [4; 8]. Moreover, implementing European norms on civil society participation requires robust mechanisms to measure policy impact and ensure democratic accountability [9].

Therefore, modern evidence-based evaluation tools represent an integrated methodological system combining statistical analysis, adaptive experimental designs and qualitative interpretation of social dynamics. Their coordinated use enhances the analytical capacity of public institutions, strengthens transparency and accountability, and contributes to building a resilient public administration system oriented towards measurable results and sustainable long-term development.

References

1. Bayesian Adaptive Trials for Social Policy. *arXiv*. 2024. arXiv:2406.02868. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.02868> (дата звернення: 14.01.2026).
2. Chaltseva O. Evaluation of public policy as an indicator of its effectiveness: experience for Ukraine // *Public Administration and Local Self-Government*. 2023. № 1. P. 63–68. DOI: 10.32782/2414-4436/2023-1-9.
3. Evidence Gap Maps as Critical Information Communication Devices for Evidence-based Public Policy. *arXiv*. 2023. arXiv:2304.10576. URL: <https://arxiv.org/abs/2304.10576> (дата звернення: 05.01.2026).
4. Ковальчук Н. В., Войчук М. В., Абрамова І. О. Методи дослідження розвитку людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 206–214. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-206-213.
5. Нечаєва І., Гудзь П. Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 107–122. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-9-107-122.
6. OECD. *Government at a Glance 2025. Public policy evaluation*. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/0efd0bcd-en.
7. OECD. *Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation*. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/77faa4fe-en.
8. Войчук М. В. Розвиток людського капіталу молоді в контексті європейської інтеграції: напрямки вдосконалення публічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 44–53. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-44-53.
9. Voichuk M., Mishchuk M. European standards for civil society participation in the implementation of youth policy. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 11 (41). DOI: 10.52058/2786-6300-2025-11(41)-90-98.

Руслан КУНЬО,

аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін і публічного управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ

Ruslan KUNYO,

Postgraduate Student of the Department of Administrative and Legal Disciplines and Public Administration, Dnipro State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0009-0001-5767-6824>

Науковий керівник: **Наталія СИДОРЕНКО**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін і публічного управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ІНТЕРПРЕТАЦІЇ КОНЦЕПТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF NATIONAL IDENTITY

The article carries out a theoretical and methodological analysis of the discourse of national identity in foreign studies. The main approaches to its conceptualization and operationalization are generalized, the differences in the interpretation of the essence of this phenomenon are outlined – from the subjective feeling of belonging to the multidimensional social construct. The dominant typologies are considered, in particular, the dichotomy of civic and ethnic models, as well as the distinction between patriotism and nationalism. The problems of empirical measurement of national identity and the variability of indicators are analyzed. The lack of conceptual consensus and the need for an integrated approach to the study of this complex and multidimensional phenomenon in the context of modern social transformations are emphasized.

It is emphasized that the dominant trend of literature operationalizes this concept due to the importance of possessing certain criteria for membership, that is, attributive and electoral characteristics, such as citizenship, nationality, language, origin, religion or respect for the law

Keywords: national identity, citizenship, patriotism, nationalism, public administration.

Проблематика національної ідентичності посідає вагоме місце в сучасному соціогуманітарному знанні. У межах її дослідження сформовано широкий спектр теоретико-методологічних підходів, спрямованих на концептуалізацію та операціоналізацію цього складного й багатовимірного феномена [1]. Попри значну кількість наукових напрацювань, переважна більшість запропонованих моделей має теоретичний характер, тоді як емпірично верифіковані підходи залишаються відносно обмеженими.

Упродовж останніх десятиліть інтенсивність досліджень національної ідентичності істотно зросла. У сучасному дискурсі вона дедалі частіше інтерпретується як один із ключових механізмів соціальної інтеграції, що забезпечує символічну та нормативну єдність суспільства в умовах політичної фрагментації та зростаючої поляризації [2]. Відтак аналіз цього феномена став одним із центральних напрямів емпіричних соціальних наук.

Водночас у науковому середовищі відсутній консенсус щодо змістовного наповнення поняття «національна ідентичність». Частина дослідників визначає її як суб'єктивне, інтеріоризоване відчуття належності до нації або як усвідомлення індивідом власної національної приналежності [3, 4]. Інші трактують її як складний соціальний конструкт, що поєднує уявлення про межі національної спільноти та ступінь емоційної й нормативної прив'язаності до неї [5]. Існує також підхід, відповідно до якого національна ідентичність розглядається як інтенсивність позитивної афективної орієнтації індивіда на власну націю [6]. Окремі автори відмовляються від використання самого терміна, надаючи перевагу категорії «національне почуття», під якою розуміють емоційно забарвлене відчуття належності до народу й держави [7].

Спроби подолання концептуальної невизначеності здійснювалися, зокрема, у межах теорії соціальної ідентичності, де національна ідентичність інтерпретується як багатокомпонентна структура, що охоплює самокатегоризацію, афективний вимір та нормативний зміст [8]. У змістовному

аспекті домінує підхід, заснований на дихотомії громадянської та етнічної моделей національної ідентичності, що бере витoki з класичного розмежування двох ідеальних типів націоналізму – громадянського та етнічного. Ця типологія стала підґрунтям численних емпіричних досліджень і водночас об'єктом ґрунтовної теоретичної критики [9].

Поряд із зазначеним підходом запропоновано й інші аналітичні моделі, які диференціюють такі феномени, як національна прихильність, національна гордість, критичний і некритичний патріотизм, культурні та громадянські концепції ідентичності, а також національний шовінізм. У межах політичної психології особливого поширення набуло розмежування між патріотизмом і націоналізмом як відмінними, хоча й взаємопов'язаними формами ставлення до нації.

Попри суттєвий поступ у теоретичному осмисленні проблематики, концепт національної ідентичності й надалі характеризується семантичною багатозначністю та методологічною складністю [10]. Єдиною відносно консолідованою позицією в науковому дискурсі залишається визнання її багатовимірного характеру та необхідності комплексного підходу до її аналізу.

На емпіричному рівні відсутність усталеної концептуальної рамки проявляється у варіативності показників, що застосовуються для вимірювання національної ідентичності. Найбільш поширеним є підхід, який операціоналізує її через критерії членства в національній спільноті – як приписувальні (походження, мова, релігія), так і нормативно-виборні (громадянство, дотримання правових норм тощо). Альтернативні стратегії вимірювання спираються на індикатори національної гордості або ступінь суб'єктивно переживаної «близькості» до нації. Водночас аналогічні інструменти нерідко використовуються для дослідження суміжних, проте концептуально відмінних категорій, зокрема патріотизму, що додатково ускладнює чітке аналітичне розмежування відповідних понять.

Список використаних джерел

1. Huddy, L., del Ponte, A.: National identity, pride, and chauvinism – their origins and consequences for globalization attitudes. In: Gustavsson, G., Miller, D. (eds.) *Liberal nationalism and its critics: normative and empirical questions*. Oxford University Press, Oxford (2019).
2. Hjerm, M.: National identity: a comparison of Sweden, Germany and Australia. *J. Ethn. Migr. Stud.* 24, 451–469 (1998).
3. Keane, J.: Nations, nationalism, and citizens in Europe. *Int. Soc. Sci. J.* 140, 169–184 (1994)/
4. Ariely, G.: Measuring dimensions of national identity across countries: theoretical and methodological reflections. *Natl. Identities.* 22, 265–282 (2020).
5. Ariely, G., Davidov, E.: Assessment of measurement equivalence with cross-national and longitudinal surveys in political science. *Eur. Political Sci.* 11, 363–377 (2012).
6. Carey, S.: Undivided loyalties: Is national identity an obstacle to European integration? *Eur Union Poli.* 3, 387–413 (2002).
7. Dekker, H., Malova, D., Hoogendorn, S.: Nationalism and its explanations. *Polit. Psychol.* 24, 345–376 (2003).
8. Citrin, J., Sears, D.O.: *American identity and the politics of multiculturalism*. Cambridge University Press, Cambridge (2014).
9. Miller, D., Ali, S.: Testing the national identity argument. *Eur. Polit. Sci. Rev.* 6, 237–259 (2014).
10. Gustavsson, G., Stendahl, L.: National identity, a blessing or a curse? The divergent links from national attachment, pride, and chauvinism to social and political trust. *Eur. Polit. Sci. Rev.* 12, 449–468 (2020).

Larysa KURNOSENKO,

PhD in Economics, Docent, Associate Professor of the Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-2309-695X>

Лариса КУРНОСЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Національного університету «Одеська політехніка»

INTEROPERABILITY AS A NEW PARADIGM OF PUBLIC GOVERNANCE UNDER CRISIS CONDITIONS

ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ ЯК НОВА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У статті досліджується інтероперабельність як нова парадигма публічного управління в умовах криз і обмежених ресурсів. Обґрунтовано, що інтероперабельність виходить за межі технічної сумісності інформаційних систем і набуває статусу системної характеристики держави, яка визначає якість міжінституційної взаємодії та узгодженість управлінських рішень. Проаналізовано досвід Європейського Союзу, зокрема нормативну інституціоналізацію принципу інтероперабельності, а також сучасні наукові підходи до його багатовимірного розуміння. Розглянуто українські практики цифрової інтеграції та визначено проблеми нормативного закріплення інтероперабельності. Доведено, що її імплементація є чинником підвищення інституційної стійкості та модернізації публічної служби в Україні.

Ключові слова: *інтероперабельність, публічне управління, кризове управління, цифрове урядування, інституційна стійкість.*

The contemporary stage of public administration development is characterized by a gradual shift away from fragmented, hierarchically closed models of administrative activity toward integrated, network-based and digitally mediated forms of governance. In this context, interoperability emerges not merely as a technical feature of information systems, but as a systemic attribute of the state that determines the capacity of its institutions to interact, exchange data, coordinate policies, and ensure the coherence of managerial decisions. Consequently, interoperability is increasingly conceptualized as a new paradigm of public governance, reflecting a transformation of managerial rationality under conditions of digitalization, growing social complexity, and multilevel integration.

The experience of the European Union demonstrates the institutionalization of interoperability at the level of regulatory policy. The adoption of Regulation (EU) 2024/903, known as the Interoperable Europe Act [4], marked a step toward the establishment of a common framework that extends interoperability requirements beyond the technical compatibility of systems to include legal, organizational, and semantic aspects of interaction among public authorities. Within this approach, interoperability is regarded as a prerequisite for the functioning of the Digital Single Market, cross-border public services, and integrated governance.

The European approach to interoperability has developed into a conceptually and empirically grounded governance model in which interoperability is understood not merely as technical compatibility, but as a comprehensive characteristic of public administration encompassing technological, organizational, and political dimensions. Empirical studies across EU Member States demonstrate that the institutional implementation of national interoperability frameworks is positively associated with citizens' use of digital public services, confirming the systemic impact of harmonized standards and coordination mechanisms on governance quality [3]. Reports of the European Commission and the Joint Research Centre further underline its strategic role for a unified digital space and cross-border cooperation [4], while recent research highlights data interoperability as a governance resource supporting coherent and evidence-based decision-making beyond purely technical integration [2].

The European model is based on a multidimensional understanding of interoperability. The technical dimension ensures standardized data exchange between systems. The semantic dimension involves the harmonization of classifications, concepts, and data structures. The organizational dimension focuses on

the coordination of procedures and responsibilities among institutions. The legal dimension guarantees regulatory compatibility and the protection of citizens' rights in the process of data exchange. Taken together, these dimensions contribute to integrated governance, in which the state operates as a coherent system rather than as a set of isolated institutions.

Interoperability acquires particular importance in the context of crisis governance. The COVID-19 pandemic, the energy crisis, migration challenges, and security threats have demonstrated that the speed and quality of responses depend not only on available resources, but also on the capacity of public authorities to exchange information promptly and coordinate their actions effectively. In this sense, interoperability functions as a mechanism for strengthening institutional resilience: it helps reduce coordination costs, prevent duplication of functions, and maintain policy coherence even under conditions of uncertainty.

For Ukraine, the concept of interoperability has a dual significance. On the one hand, it serves as an element of the European integration agenda, as alignment with European digital standards and regulatory approaches constitutes part of the broader process of approximation to the EU *acquis*. On the other hand, interoperability represents an internal necessity for the Ukrainian state, which is undergoing a prolonged and multidimensional transformation shaped by successive waves of systemic challenges triggered by the COVID-19 crisis and the war.

Ukrainian practice already contains certain applied elements of interoperable governance, including the digital ecosystem Diia as an integrated interface for accessing public services, the Trembita electronic data exchange infrastructure enabling interaction among state registers according to the once-only principle, as well as sectoral integration models represented by the activities of the National Health Service of Ukraine and the eHealth system, where clinical and financial processes are interconnected. In the field of public finance, partial interoperability is implemented through interaction among treasury, tax, and banking systems, while the ProZorro platform illustrates semantic and procedural coherence in public procurement. However, the predominance of the technological dimension, combined with the absence of clear normative institutionalization of interoperability as a fundamental principle of public governance, indicates the need to move from fragmented solutions toward systematic legal consolidation of this logic.

In this context, the experience of the European Union is particularly illustrative, as it demonstrates the possibility of integrating interoperability into the architecture of public governance through its formal regulatory institutionalization. Such an approach involves embedding the principle of interoperability in legislation, including the introduction of clear legal definitions, mandatory data exchange standards, and procedural requirements for interagency cooperation. Without the formal codification of these provisions at the regulatory level, interoperability risks remaining a collection of isolated technological solutions rather than a systemic principle guiding the organization and functioning of public governance. For Ukraine, implementing interoperability principles is both a prerequisite for European integration and a driver of administrative modernization and strengthening governance effectiveness.

References

1. Campmas A., Iacob N., Simonelli F. How can interoperability stimulate the use of digital public services? An analysis of national interoperability frameworks and e-Government in the European Union. *Data & Policy*. 2022. Vol. 4. e19. DOI: 10.1017/dap.2022.11.
2. De Martino M. Digital Transformation and Location Data Interoperability. *ISPRS International Journal of Geo-Information*. 2025. Vol. 14, No. 2. Art. 51. DOI: 10.3390/ijgi14020051.
3. Digital Public Administration Factsheets 2025. European Commission. Interoperable Europe Portal. 2025. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/news/publication-2025-digital-public-administration-factsheets> (дата звернення: 21.02.2026).
4. Regulation (EU) 2024/903 of the European Parliament and of the Council of 13 March 2024 laying down measures for a high level of interoperability of the public sector across the Union (Interoperable Europe Act) : Regulation of the European Union, 13.03.2024, 2024/903. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj> (дата звернення: 20.02.2026).

УДК 323.21(477)

Станіслав ЛАРІН,

кандидат наук з державного управління, асистент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Олександр УСТИМЕНКО,

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування ОПП «Державна служба» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Stanislav LARIN,

PhD in Public Administration, Assistant of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>

Oleksandr USTYMENKO,

Master's degree candidate in the specialisation 'Public Management and Administration' within the 'Civil Service' programme at the Educational and Research Institute of Public Management and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕРЖАВИ У ЗМІЦНЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

THE ROLE OF CIVIL SOCIETY IN STRENGTHENING UKRAINE'S NATIONAL RESILIENCE

Explores the role of civil society in strengthening Ukraine's national resilience amid war and hybrid threats. It identifies the main forms of interaction between the state and civil institutions – consultative, partnership, informational-communicative, supervisory, and crisis cooperation. The study emphasizes the importance of volunteer and human rights initiatives in maintaining social cohesion, trust, and self-organization. It concludes that effective cooperation between the state and civil society is a key prerequisite for building an integrated system of national resilience and enhancing the country's ability to withstand contemporary challenges.

Keywords: civil society, national resilience, social cohesion, public–civil interaction, hybrid threats.

Актуальність зростання ролі громадянського суспільства в умовах війни та гібридних загроз зумовлена трансформацією безпекового середовища України та потребою у зміцненні її національної стійкості. В умовах повномасштабної агресії росії саме інститути громадянського суспільства стали ключовими акторами мобілізації ресурсів, самоорганізації громад, гуманітарного забезпечення та інформаційного опору. Їх діяльність заповнила прогалини державного управління у кризовий період, довівши спроможність суспільства діяти колективно й ефективно без прямого адміністративного примусу.

Громадянське суспільство забезпечує горизонтальні зв'язки, які зміцнюють соціальну згуртованість – одну з основних складових національної стійкості. Волонтерські, благодійні та правозахисні організації сприяють підтриманню морального духу, відновленню довіри між владою та громадянами, а також створенню системи взаємодопомоги, що підвищує адаптивність суспільства до тривалих криз.

У контексті гібридних загроз (інформаційних, кібератак, дезінформаційних кампаній) громадянське суспільство виступає захисним бар'єром через розвиток інформаційної грамотності, фактчекінгових ініціатив і просвітницьких проєктів. Його активність підсилює стійкість держави не лише у військовому, а й у соціальному, інформаційному та гуманітарному вимірах.

Для зміцнення національної стійкості України взаємодія держави й громадянського суспільства реалізується у кількох ключових формах, кожна з яких має практичне значення для забезпечення стабільності, довіри та ефективного реагування на кризи.

1. Консультативно-дорадча співпраця. Ця форма передбачає участь представників громадських організацій у роботі дорадчих рад, експертних груп, громадських рад при органах влади. Через такі

інституційні майданчики громадськість долучається до розроблення державних стратегій, програм безпеки, політик відновлення. Вони створюють можливість для обміну експертними думками, підвищення прозорості прийняття рішень і формування довіри між державою та суспільством.

2. Партнерська співпраця у реалізації державних політик. У межах цієї форми держава і громадські організації діють як рівноправні партнери у виконанні конкретних програм – від гуманітарних ініціатив до проєктів з реінтеграції, соціальної підтримки або цифрової безпеки. Така співпраця дозволяє поєднати адміністративний потенціал держави та гнучкість, мобільність і довіру, якою користується громадський сектор серед населення.

3. Інформаційно-комунікаційна взаємодія. В умовах гібридної війни комунікація між державними інституціями та громадянським суспільством набуває особливої ваги. Громадські організації виступають посередниками у донесенні офіційної інформації до населення, сприяють боротьбі з дезінформацією, поширюють знання про безпекову поведінку. Цей напрям також охоплює спільні просвітницькі кампанії, медіаініціативи та навчальні проєкти.

4. Громадський контроль і моніторинг. Ця форма співпраці спрямована на забезпечення підзвітності влади. Громадські об'єднання здійснюють моніторинг виконання державних програм, бюджетного фінансування, дотримання прав людини та антикорупційних стандартів. Такі дії сприяють підвищенню ефективності управління, мінімізують ризики зловживань і формують відповідальне врядування.

5. Спільна участь у кризовому управлінні та відновленні. Після початку повномасштабної війни активізувалася форма співпраці, коли громадські організації спільно з органами влади залучені до реагування на надзвичайні ситуації – евакуації населення, надання гуманітарної допомоги, відновлення зруйнованої інфраструктури. Цей досвід довів, що ефективна взаємодія держави та громадського сектору значно підвищує здатність країни адаптуватися до викликів і швидко відновлюватися після криз.

Отже, в умовах повномасштабної війни та постійних гібридних загроз громадянське суспільство стало не просто складовою соціально-політичної системи, а стратегічним партнером держави у забезпеченні національної стійкості. Його зростаюча роль свідчить про еволюцію суспільної свідомості, формування культури взаємодії, відповідальності й солідарності. Громадські організації, волонтерські рухи та правозахисні ініціативи заповнили критичні прогалини у сферах гуманітарної допомоги, соціального захисту, комунікації та безпеки, підтвердивши здатність українського суспільства самоорганізовуватися у кризових умовах.

Ефективна взаємодія державних інституцій та громадського сектору довела, що стійкість не є лише військовою категорією, а формується через соціальну згуртованість, активну участь громадян і відкритість влади. Саме громадянська активність і горизонтальні зв'язки між людьми стали тим ресурсом, який утримує суспільство від розпаду під тиском тривалих криз.

Таким чином, зміцнення ролі громадянського суспільства є не лише реакцією на воєнні реалії, а й основою майбутньої моделі управління, побудованої на партнерстві, довірі та спільній відповідальності за національну безпеку і розвиток України.

Список використаних джерел

1. Концепція забезпечення національної стійкості України: Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021. *Офіційний вісник Президента України*. 2021. № 22. С. 15–21.

2. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. *Офіційний вісник Президента України*. 2020. № 18. С. 7–18.

3. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні : аналіт. доп. / за ред. О. М. Майбороди. Київ: *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2023. 84 с.

4. Резнікова О. Національна стійкість. Гарміш-Партенкірхен : George C. Marshall European Center for Security Studies, 2022. 56 с. URL: https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2022-04/Reznikova_Resilience_UKR.pdf.

5. Стійкість громадянського суспільства України та виклики війни : аналіт. звіт / Український незалежний центр політичних досліджень (УНЦПД). Київ, 2023. 32 с. URL: <https://ucipr.org.ua>.

6. Стійкість та згуртованість українського суспільства під час війни : період. звіт. Вип. 9 / ICAP Єднання. Київ, 2024. 48 с. URL: <https://national-platform.org>.

Дмитро ЛОЩИНІН,

студент 4-го курсу кафедри державного управління ОПП «Урядування в сфері публічного управління» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Dmytro LOSCHININ,

a fourth-year student in the Department of Public Administration, specialising in 'Governance in the Field of Public Administration' at the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR RESEARCHING INDICATORS OF PUBLIC TRUST IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES

The instruments for building public trust in state administrative bodies are state stability, the effectiveness of public policy, and the institutional development of a democratic society. It is precisely these aspects that the author proposes to examine through the lens of methodology, namely: the principles, methods and forms of interaction facilitated by specific instruments of public administration. The author argues that the principles, forms and instruments for building public trust in public administration bodies do not exist in isolation from one another. In his view, they form a coherent system in which each element fulfils its structural function. Principles define the general values and norms of state bodies' activities, forms reflect the ways in which these principles are put into practice, and instruments ensure their concrete implementation.

Thus, building public trust in public administration bodies is a complex and multi-level process based on adherence to specific instrumental approaches, fundamental principles, and general and specific methods and forms, which serve as a kind of roadmap for the activities of state institutions and determine the nature of their interaction with the public.

Keywords: public trust, public administration bodies, methodological foundations, principles, methods and forms of interaction, institutional development of a democratic society.

У сучасних умовах розвитку України, що характеризуються впливом воєнних загроз, економічною нестабільністю, трансформацією соціально-політичних відносин та зростанням суспільної поляризації, особливої актуальності набуває проблема довіри громадян до органів публічного управління. Рівень довіри виступає одним із ключових індикаторів ефективності функціонування державних інституцій, а також визначає стабільність політичної системи та якість демократичного розвитку.

Довіра до органів влади розглядається як важливий компонент соціального капіталу, який забезпечує готовність громадян підтримувати державні ініціативи, брати участь у публічному житті та дотримуватися норм законодавства. У цьому контексті довіра формується не ізольовано, а в процесі постійної взаємодії між державою та суспільством, що обумовлює необхідність її дослідження крізь призму взаємодії [1].

Методологічні засади дослідження довіри громадян до органів публічного управління ґрунтуються на поєднанні інституційного, соціологічного та управлінського підходів. Інституційний підхід дозволяє розглядати довіру як результат функціонування державних інститутів, соціологічний – як відображення суспільних настроїв і очікувань, а управлінський – як показник ефективності діяльності органів публічної влади. У сукупності ці підходи формують комплексне бачення довіри як динамічного явища, що залежить від якості взаємодії між владою та громадянами.

Важливою методологічною основою є інструментальний підхід до публічного управління, який визначає базові умови формування довіри. Він визначає ключові принципи, до яких належать прозорість, підзвітність, верховенство права та орієнтація на потреби громадян. Прозорість

передбачає відкритість діяльності органів влади та доступність інформації про процеси прийняття рішень, що знижує ризики корупції та підвищує рівень поінформованості громадян. Підзвітність означає відповідальність посадових осіб перед суспільством, що сприяє формуванню відчуття справедливості та довіри. Верховенство права забезпечує рівність усіх суб'єктів перед законом та обмежує можливості зловживання владою. Орієнтація на потреби громадян визначає спрямованість діяльності органів публічного управління на задоволення суспільних інтересів і підвищення якості життя населення.

Формування довіри значною мірою залежить від соціальних чинників. Серед них особливу роль відіграють ефективність державного управління, рівень розвитку соціального капіталу, а також активність інститутів громадянського суспільства. Взаємодія між цими чинниками створює умови для формування спільної відповідальності держави і громадян за результати управлінських рішень [2].

Реалізація принципів публічного управління відбувається через конкретні форми взаємодії між органами влади та громадянами. Доцільно виокремити три основні групи таких форм: інституційні, комунікаційні та партисипативні. Інституційні форми охоплюють діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечуючи стабільність і передбачуваність управлінських процесів [3].

Комунікаційні форми включають інформування громадян про діяльність влади через офіційні канали, публічні звіти, брифінги та цифрові платформи. Партисипативні форми передбачають безпосередню участь громадян у процесах прийняття рішень через громадські слухання, консультації, петиції та інші механізми. Інструменти формування довіри виступають практичним механізмом реалізації зазначених форм взаємодії. Вони охоплюють правові, організаційно-управлінські, інформаційно-комунікаційні, цифрові та антикорупційні інструменти. Правові інструменти забезпечують нормативну визначеність діяльності органів влади та гарантують захист прав громадян. Організаційні інструменти спрямовані на підвищення ефективності управління, зокрема через удосконалення системи надання адміністративних послуг. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечують відкритість і прозорість діяльності влади. Цифрові технології розширюють можливості взаємодії громадян з державою, спрощують доступ до послуг і знижують корупційні ризики.

Антикорупційні механізми спрямовані на забезпечення доброчесності діяльності посадових осіб і підвищення рівня підзвітності влади.

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові інструменти публічного управління, які трансформують традиційні форми взаємодії у більш гнучкі, доступні та ефективні. Електронні послуги, відкриті дані, онлайн-звернення та платформи електронної участі сприяють підвищенню рівня довіри за рахунок зручності, прозорості та оперативності взаємодії [4].

Залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень є важливим елементом формування довіри, оскільки сприяє розвитку партнерських відносин між владою та суспільством. Активна участь громадян у вирішенні суспільно значущих питань формує відчуття причетності до управління державою та підвищує відповідальність як громадян, так і органів влади.

Зупинимося на комунікаційних чинниках, які є вагомими для формування довіри громадян до органів публічного управління, виконують функцію налагодження ефективної комунікації між владою та суспільством. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечують двосторонню взаємодію, що включає не лише інформування громадян, а й отримання зворотного зв'язку. До таких інструментів належать офіційні вебресурси органів влади, соціальні мережі, публічні звіти, прес-конференції, інформаційні кампанії, а також консультації з громадськістю. Своєчасна, достовірна та відкрита комунікація сприяє зниженню рівня соціальної напруги, протидії дезінформації та забезпеченню доступу громадян до релевантної інформації [4].

Важливу роль у цьому процесі відіграють портали відкритих даних, які забезпечують прозорість використання бюджетних ресурсів, державних закупівель і діяльності органів влади, що, своєю чергою, створює умови для здійснення громадського контролю.

Суттєвий вплив на формування довіри має цифровізація публічного управління, яка трансформує традиційні форми взаємодії держави та громадян у більш доступні та ефективні. Використання електронних послуг, онлайн-звернень, електронних петицій, реєстрів і відкритих даних підвищує зручність отримання адміністративних послуг, зменшує бюрократичні бар'єри та мінімізує корупційні ризики. В Україні показовими прикладами є цифрова платформа Дія та система електронних публічних закупівель ProZorro, функціонування яких ґрунтується на принципах відкритості, прозорості та доступності. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності взаємодії громадян з державою та формуванню довіри до фінансових і адміністративних процесів [4].

Водночас одним із ключових чинників, що негативно впливають на рівень довіри, залишається корупція. У зв'язку з цим формування ефективної системи запобігання та протидії корупційним проявам є необхідною передумовою зміцнення довіри до органів влади. Антикорупційні інструменти охоплюють електронне декларування, діяльність спеціалізованих інституцій, механізми захисту викривачів, відкритість державних закупівель та розвиток громадського контролю. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню підзвітності органів влади та формує у громадян відчуття справедливості й правової визначеності [1].

Особливе значення у формуванні довіри має залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Використання таких інструментів, як громадські слухання, консультації, бюджети участі та електронні платформи, забезпечує можливість безпосередньої участі громадян у публічному управлінні. Це сприяє не лише підвищенню відповідальності органів влади, а й формуванню відчуття причетності громадян до управлінських процесів, що є важливою передумовою розвитку партнерських відносин між державою та суспільством.

Отже, довіра громадян до органів публічного управління є складним багатовимірним явищем, що формується в процесі постійної взаємодії між державою та суспільством. Її зміцнення потребує системного підходу, який передбачає поєднання ефективного управління, відкритості влади, розвитку цифрових технологій та активної громадянської участі. Саме така інтегрована модель взаємодії здатна забезпечити підвищення легітимності публічної влади та стійкість держави в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Ольга Андрєєва, Наталія Ларіна (2024). Взаємодія органів публічного управління та громадянського суспільства Великобританії в умовах Брекзиту. Аспекти публічного управління. №12 (4). С. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.15421/152452>
2. Баштанник В. (2023). Інституціональна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, (2), 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.15>
3. Громадянське суспільство України: стан і перспективи розвитку в умовах російсько-української війни : монографія / [Герасіна Л. М., Клімова Г. П., Погрібна В. Л. та ін.] ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2025. 394 с. –DOI: <https://doi.org/10.31359/9786178602987>.
4. Кожина А. В. (2025). Особливості впливу соціальних мереж на прозорість і підзвітність органів публічної влади в умовах дії воєнного стану в Україні. Інвестиції: практика та досвід. № 6, С. 168–177. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.168>.

УДК 327.8

Дмитро ЛЯШЕНКО,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Dmytro LYASHENKO,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0007-3634-2749>

Науковий керівник: **Наталія ЛИПОВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

СТАНОВЛЕННЯ ІНСТИТУТІВ СУЧАСНОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

FORMATION OF INSTITUTIONS OF MODERN CIVIL SOCIETY: METHODOLOGICAL DIMENSION

A theoretical and methodological analysis of the formation of institutions of modern civil society in the dimension of public administration is carried out. The main approaches to the study of this phenomenon are considered, in particular institutional, structural-functional, network and cognitive. The evolution of the concept of civil society from an intellectual tool of resistance to authoritarian regimes to a component of democratic governance and the development of the “third sector” is highlighted. The role of non-profit organizations in the formation of social capital, building trust and expanding civic participation is analyzed. Special attention is paid to communitarianism as a theoretical alternative to extreme forms of individualism and collectivism. The importance of civil society in the Ukrainian context, in particular in the processes of democratic mobilization, public self-organization and support for the state in wartime, is emphasized.

Keywords: public administration, civil society, transformation.

Дослідження процесу формування інститутів сучасного громадянського суспільства у площині публічного управління здійснюється на основі широкого спектра методологічних підходів, зокрема інституціонального та концептуального аналізу, когнітивного конструктивізму, структурно-функціональної парадигми та теорії соціальних мереж. Попри різноманіття підходів, простежується тенденція до інтеграції когнітивного й інституційного вимірів у межах цілісної теоретичної моделі.

Підвищений інтерес до постіндустріальних концепцій громадянського суспільства виник у західній науці в середині 1970-х років, зокрема під впливом інтелектуального спротиву в країнах Східної Європи комуністичним режимам. Надалі ці концепції стали альтернативою виключно ринковим підходам до організації суспільства. Теоретичним підґрунтям слугували, зокрема, ідеї Антоніо Грамші, який розглядав громадянське суспільство як сферу формування культурної та політичної гегемонії [1].

У східноєвропейському контексті поняття громадянського суспільства набуло символічного значення у боротьбі проти авторитарних режимів, тоді як західні дослідники зосереджувалися на аналізі інституційно-правових механізмів його функціонування. В межах мережевих підходів громадянське суспільство визначається як простір вільної асоціації індивідів та система горизонтальних зв'язків, що формуються на основі спільних цінностей, інтересів, віри та ідентичності.

Нового змісту ця концепція набула з розвитком так званого «третього сектору» – сукупності неприбуткових організацій і ініціатив, діяльність яких не спрямована на розподіл прибутку між учасниками, а орієнтована на досягнення суспільно значущих цілей. На відміну від державного та комерційного секторів, третій сектор функціонує в просторі між сім'єю, бізнесом і державою, забезпечуючи соціальну солідарність, захист прав і розширення можливостей громадян [2].

Інтерес до третього сектору зростає як у посткомуністичних країнах, так і в усталених демократіях. Саме діяльність неурядових організацій розглядається як спосіб подолання дихотомії між індивідуалістичним егоїзмом і безособовим колективізмом. Ще Макс Вебер наголошував на значен-

ні етичних засад у формуванні капіталістичного суспільства [3]. Сучасні дослідження доповнюють цю тезу концепцією соціального капіталу, що відображає рівень довіри, взаємодії та солідарності в суспільстві.

Альтернативним напрямом осмислення громадянської активності став комунітаризм, поширений передусім у США. Він акцентує увагу на ролі локальних громад і добровільних об'єднань, що ґрунтуються на етичній відповідальності та спільних цінностях. Комунітаризм об'єднав представників різних політичних орієнтацій, пропонуючи модель розвитку, засновану на балансі індивідуальної свободи та колективної відповідальності [4].

У сучасній ліберальній традиції громадянське суспільство трактується як соціальний порядок, що забезпечує умови для самореалізації особистості та функціонування самодіяльних об'єднань. Воно охоплює державні інституції, прибутковий сектор і неприбуткові організації, між якими відсутні жорсткі межі, натомість існує динамічна взаємодія.

У новітній українській історії громадянське суспільство стало ключовим чинником суспільних трансформацій. Воно відіграло визначальну роль під час подій на Майдан Незалежності та стало важливою опорою для Збройні Сили України від початку повномасштабної агресії Росії проти України, засвідчивши високий рівень мобілізаційного потенціалу та соціальної солідарності.

Список використаних джерел

1. Antonio Gramsci. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/gramsci/>
- Бельська Т. В. Глобальне громадянське суспільство: сутність, генеза та вплив на державну політику України : монографія. Київ: ВАДНД. 2016. 300 с.
- Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ: Основи, 1998. 534 с.
- Carens Joseph. Culture, Citizenship, and Community: A Contextual Exploration of Justice as Evenhandedness. *Oxford University Press*. 2000. 296 с.

УДК 351:316.4

Олександр МАРТИНОВ,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Alexander MARTYNOV,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0009-1755-9701>

Науковий керівник: **Наталія ЛИПОВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

SOCIAL CAPITAL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN WARTIME

The article analyzes the role of social capital as a key intangible resource of public administration in the context of a full-scale war. It is substantiated that trust, solidarity and developed networks of interaction ensure institutional stability and compensate for the limitations of formal management mechanisms. The transformation of social capital, which manifests itself simultaneously in the strengthening of horizontal ties and the growth of risks of fragmentation of communities, is highlighted. Based on regional examples, it is shown that communities with a higher level of social capital demonstrate better results in crisis response, infrastructure restoration and integration of internally displaced persons. The risks of depletion of informal networks and dependence on leaders are outlined. The need for institutionalization of partnerships, transparency and inclusiveness as prerequisites for post-war recovery and strengthening of Ukraine's managerial capacity was emphasized.

Keywords: social capital, public administration, trust, governance.

Соціальний капітал є одним із ключових нематеріальних ресурсів публічного управління, що забезпечує ефективну взаємодію між органами влади, громадянським суспільством та населенням. В умовах повномасштабної війни його значення істотно зростає, оскільки саме довіра, солідарність і мережі взаємодії дозволяють компенсувати обмеження формальних управлінських механізмів та забезпечувати стійкість державних і місцевих інституцій [1].

Війна спричинила глибоку трансформацію соціального капіталу публічного управління. З одного боку, спостерігається посилення горизонтальних зв'язків, зростання взаємодопомоги та громадянської участі, з іншого – підвищується ризик фрагментації соціальних зв'язків унаслідок міграції населення, тривалого стресу та нерівномірного доступу до ресурсів. У таких умовах здатність органів публічної влади підтримувати й відтворювати соціальний капітал стає визначальним чинником управлінської спроможності.

Емпіричні приклади з українських регіонів свідчать, що громади з вищим рівнем соціального капіталу демонструють кращі результати кризового управління. Так, у низці територіальних громад центральних і західних областей було налагоджено ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування, волонтерськими ініціативами та бізнесом у питаннях розміщення внутрішньо переміщених осіб, розподілу гуманітарної допомоги та відновлення базових послуг. Формування неформальних координаційних мереж дозволило суттєво скоротити час реагування на кризові ситуації [2].

У прифронтових і деокупованих регіонах соціальний капітал проявився через здатність місцевих управлінських команд мобілізувати громади для відновлення критичної інфраструктури та забезпечення безпеки. Зокрема, практики спільного ухвалення рішень, залучення громадських активістів до роботи штабів із відновлення та відкриті комунікації з населенням сприяли зростанню довіри до місцевої влади навіть за умов обмежених ресурсів. Водночас у громадах із низьким рівнем довіри фіксувалися труднощі в реалізації управлінських рішень і зростання соціальної напруги.

Важливим проявом соціального капіталу публічного управління стала інституціоналізація партнерств між владою та громадянським суспільством. У багатьох регіонах волонтерські ініціативи були інтегровані в офіційні механізми координації гуманітарної допомоги, що підвищило ефектив-

ність використання ресурсів і зменшило дублювання функцій. Це свідчить про трансформацію соціального капіталу з переважно неформального ресурсу у важливий елемент управлінської практики.

Разом із тим війна актуалізувала низку ризиків для соціального капіталу публічного управління. Серед них – емоційне та професійне вигорання службовців, перевантаження неформальних мереж взаємодії, а також залежність управлінської ефективності від окремих лідерів. У довгостроковій перспективі це може призвести до ослаблення інституційної пам'яті та зниження довіри у разі кадрових змін.

Отже, соціальний капітал у період війни виступає критичним чинником ефективності публічного управління на національному та регіональному рівнях. Його збереження й розвиток потребують цілеспрямованої політики, орієнтованої на прозорість, інклюзивність і партнерство з громадянським суспільством. Інвестування в соціальний капітал сьогодні формує основу для відновлення управлінської спроможності та демократичного розвитку України в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Nahapiet, Janine, and Sumantra Ghoshal. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage." *Academy of Management Review* 23(2):242.
2. Самборська, О., Воскобійник, С., & Шевченко, Д. (2023). Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19>

Алла МЕЛЬНИК,

кандидат юридичних наук, асистент кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Alla MELNYK,

PhD Assistant Public Service and Medical Law Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-9212-9586>**ІМІДЖ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ****PUBLIC AUTHORITY IMAGE: CONCEPT AND MEANING**

The concept of the image of public authorities, the principles of its construction, and the norms of ethical behavior of public servants are considered. The specifics of the external (public) and internal (corporate) image of a public authority are determined and their functions are outlined. The advantages of the structural-functional approach in forming the image of public authorities are determined. The public service as the most important part of public administration is responsible for its efficiency, prestige and competitiveness. The formation of a positive image of the public service directly depends on the formation of the image of each individual public servant, is the result of continuous, consistent and rather complex activities aimed at creating, maintaining and strengthening positive public opinion.

Keywords: *image, public authority, public service, positive image.*

Поняття «імідж» з кожним роком набуває все більш широкого розповсюдження і використання в самих різних областях знань та сферах діяльності. Категорія «імідж» сміливо ввійшла до понятійного апарату таких наук, як економіка, соціологія, політологія, психологія, філософія, культурологія, державне управління та ін. За своїм об'ємом і змістом воно стало міждисциплінарним, зазнавало все нової і нової інтерпретації, враховуючи особливості тих наук, у рамках яких досліджувався цей феномен. Крім того, беруться до уваги цілі та завдання, які ставлять у дослідженнях певні науковці, згідно з якими і відбувається трактування такого неоднозначного поняття, як імідж.

Слово «імідж», не зважаючи на свій неологічний статус, вже міцно увійшло у лексичний арсенал сучасної української мови. У перекладі з англійської імідж (англ. image – від лат. imago – образ, вид, імітація) означає штучну імітацію або подання зовнішньої форми будь-якого об'єкта чи особи. Серед найбільш поширених й узагальнених трактовок даного феномену назовемо такі: 1) імідж як зовнішній образ, що створюється суб'єктом з метою викликати певне враження, думку, відношення у інших; 2) імідж як сукупність властивостей, який приписуються об'єкту рекламою, пропагандою, модою, традицією тощо з метою викликати певні реакції по відношенню до нього.

Традиційно імідж поділяють на індивідуальний (імідж політика, керівника, бізнесмена тощо) та колективний (імідж компанії, фірми, установи, органу влади, політичної партії, громадської організації тощо) [1, с.17]. Зміст та механізми формування даних іміджів є різними, але органічно пов'язаними одне з одним за суттю.

Проблематика визначення поняття іміджу публічної влади та його побудови не є широко вивченою. Актуальність теми підкреслюється відсутністю законодавчо визначених понять іміджу публічної влади, принципів його побудови, норм етичної поведінки публічних службовців, контролю за дотриманням норм та відповідальності за їх порушення. На нашу думку, несистемні спроби унормування правил етичної поведінки державних службовців не є достатніми для побудови системи органів публічної влади, яка б відповідала європейським принципам належного врядування. Тому метою є визначення поняття іміджу публічної влади, його вплив на взаємодію між органами публічної влади та людиною, окреслення основних принципів побудови позитивного іміджу публічної влади.

Як зазначає С. Сєрьогін, поняття «імідж держави, державної влади» є корпоративним уявленням громадян, яке формується в громадській думці творами мистецтва, ЗМІ та PR-технологіями та інтегрується як з окремих образів державних осіб, так і з оцінок діяльності гілок і органів влади, стану загальнодержавної політики та рівня її соціальної спрямованості.[2, с. 42]

Позитивний імідж публічної служби є головним фактором при формуванні довіри і легітимізації органів населенням. Негативний імідж, в свою чергу, навпаки, створює негативні асоціації та сте-

реотипи, забезпечує стійку недовіру та небажання громадян співпрацювати з органами державної влади і місцевого самоврядування, що унеможлиблює стійкий розвиток української держави. Тому створення, формування та підтримання позитивного іміджу нині є одним з найбільш актуальних завдань.

На думку С. Могильного, проблема позитивного іміджу кадрів органів державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування особливо гостро постає в переломні моменти розвитку суспільства, коли зростає тиск зовнішніх обставин, а внутрішні незгоди розхитують самі основи державної влади і всієї системи управління. [3]

В цілому, такі дослідження сприяють оформленню нової концепції управління комунікаціями органів державної влади, спрямованої на відновлення довіри до влади, створення умов для конструктивного суспільного діалогу для ефективнішого забезпечення прав і свобод громадян.

Важливо зазначити, що ефективність держслужби і державного управління безпосередньо пов'язані з рівнем довіри у відносинах між суспільством і владою, укоріненими у свідомості людей образами влади та її представниками. Таким чином, формування позитивного іміджу публічної служби неможливе без результативного виконання нею поставлених завдань, але, в свою чергу, і довірливе ставлення громадян дозволяє органам державної влади та місцевого самоврядування підвищувати рівень і якість виконання повноважень.

Створення іміджу органу публічної влади є питанням стратегічного планування його діяльності. У цьому зв'язку важливо розуміти, що імідж формується на основі об'єктивних характеристик діяльності суб'єкту. Причому він може складатися як природним шляхом (результат діяльності організації, органу влади, індивіда), так і внаслідок цілеспрямованої діяльності із застосуванням спеціальних соціо- і психотехнічних засобів і технологій. Але якщо формування іміджу має мало спільного з реальним становищем речей, то у будь-якому випадку він буде повністю зруйнованим. У цьому зв'язку наголосимо: не зважаючи на те, що імідж може мати об'єктивну та штучну природу, тільки імідж, сформований на основі об'єктивних характеристик діяльності органу публічної влади, може стати реальним фактором його успіху.

Список використаних джерел

1. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / за наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Університет «Україна», 2008. 217 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1776_66617386.pdf.
2. Серьогін С. М. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства: дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ, 2004.
3. Mohylnyi, S.A. "Innovatsiini tekhnolohii formuvannia pozytyvnoho imidzhu posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriadvannia", [Online], available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/02.pdf>.
4. Мамонтова Е. Імідж органу публічної влади: структура та функції. Актуальні проблеми державного управління. 2013. №4. С. 90-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2013_4_28.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИОКРЕМЛЕННЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

THEORETICAL APPROACHES TO IDENTIFYING RISKS IN THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR IN WARTIME

The abstract substantiates theoretical approaches to identifying risks within the public administration system of the transport and logistics sector under wartime conditions. The essence of risk is revealed as a multidimensional category encompassing infrastructural, organizational, informational, and socio-economic threats. Emphasis is placed on the necessity of implementing risk-oriented, systemic, and adaptive management approaches that ensure the resilience of transport networks amidst uncertainty and the destructive influence of military factors. The study defines the role of strategic planning, digital monitoring tools, and inter-agency coordination in mitigating negative impacts. Furthermore, the expediency of integrating resilience-management principles is justified to enhance the operational efficiency of the state's transport and logistics system.

Keywords: public administration, transport and logistics sector, risks, war, martial law, risk management.

Виокремлення ризиків у системі публічного управління транспортно-логістичною сферою в умовах війни є однією з ключових науково-практичних проблем сучасного державного управління, оскільки транспортна інфраструктура набуває статусу критично важливої для забезпечення обороноздатності держави, стабільності економіки та функціонування систем життєзабезпечення населення. Повномасштабна війна формує багатовимірне ризикове середовище, у якому традиційні підходи до управління втрачають ефективність через високий рівень невизначеності, швидкоплинність подій та масштабність загроз. У цьому контексті ризик слід розглядати як імовірність настання події, що може спричинити негативні наслідки для стійкості транспортної системи, з урахуванням її стратегічного значення для держави.

Однією з найбільш очевидних груп є інфраструктурно-операційні ризики, пов'язані з фізичним пошкодженням або знищенням об'єктів транспортної інфраструктури внаслідок бойових дій. Досвід України засвідчує систематичні ракетні та дроніві атаки на залізничні вузли, мости, логістичні центри та портову інфраструктуру, що призводить до розриву транспортних зв'язків, перевантаження альтернативних маршрутів і збільшення витрат на відновлення. Аналітичні матеріали фіксують тенденцію цілеспрямованих атак на транспортну мережу як інструмент стратегічного тиску, що створює системний ефект доміно в логістичних ланцюгах [1]. У таких умовах навіть локальне пошкодження може трансформуватися у масштабну кризу перевезень, оскільки транспортна система функціонує як складна взаємопов'язана мережа.

Паралельно виникають ризики порушення функціональних ланцюгів постачання. Блокування територій, зміна маршрутів перевезення, обмеження доступу до морських портів, зростання страхових витрат та ризики безпеки перевезень формують нестабільність у забезпеченні економіки ресурсами. Воєнні умови спричиняють дефіцит критичних товарів, порушення експортно-імпортних операцій і підвищення вартості логістичних послуг. З наукової точки зору це означає трансформацію логістичних систем із режиму оптимізації витрат у режим забезпечення виживання та стійкості, де пріоритетом стає гнучкість маршрутів, диверсифікація каналів постачання та створення резервних потужностей.

Важливою складовою є організаційні ризики, що виникають у системі публічного управління через необхідність швидкого прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів. Недостатня коорди-

нація між центральними та регіональними органами влади, відсутність інтегрованих платформ обміну інформацією, дефіцит фінансування та кадрові втрати посилюють управлінську вразливість. У наукових публікаціях з проблематики ризик-орієнтованого управління підкреслюється необхідність інституціоналізації ризик-менеджменту як складової державної політики, що передбачає впровадження систем моніторингу, сценарного аналізу та адаптивного планування [2]. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям публічного управління, орієнтованого на стійкість та гнучке реагування на кризові явища.

Інформаційно-комунікаційні ризики в умовах війни набувають особливої гостроти. Транспортно-логістична система дедалі більше залежить від цифрових платформ управління перевезеннями, автоматизованих систем диспетчеризації та електронного документообігу. Кібератаки на інформаційні ресурси, спроби дестабілізації через дезінформацію, втручання в навігаційні та координаційні системи створюють додаткові загрози для безперервності перевезень. З огляду на глобальні тенденції цифровізації, захист інформаційної інфраструктури стає невід'ємним елементом безпеки транспортної системи, а кібербезпека – складовою національної безпеки.

Соціально-економічні ризики також мають системний характер. Масова внутрішня міграція, релокація підприємств, мобілізаційні процеси та зміна структури попиту на транспортні послуги трансформують функціонування галузі. Війна зменшує платоспроможність населення і бізнесу, водночас збільшуючи потребу в гуманітарних перевезеннях та військовій логістиці. Це зумовлює необхідність перерозподілу ресурсів, перегляду тарифної політики та запровадження механізмів державної підтримки критично важливих перевезень. Довгостроковий вплив таких факторів проявляється у зміні просторової організації економіки, формуванні нових транспортних коридорів і стратегічній переорієнтації логістичних потоків.

Узагальнюючи, виокремлення ризиків у системі публічного управління транспортно-логістичною сферою в умовах війни передбачає комплексне бачення загроз як взаємопов'язаних елементів єдиної системи. Інфраструктурні, логістичні, організаційні, інформаційні та соціально-економічні ризики формують багаторівневу модель впливу, що потребує інтегрованого управлінського підходу. Сучасні тенденції розвитку публічного управління орієнтують на впровадження ризик-орієнтованого стратегічного планування, цифрових інструментів моніторингу, міжвідомчої координації та партнерства з міжнародними організаціями. Лише системне поєднання цих механізмів дозволяє забезпечити стійкість транспортно-логістичної сфери, мінімізувати наслідки воєнних загроз і створити підґрунтя для післявоєнного відновлення та модернізації інфраструктури на засадах безпеки та адаптивності.

Список використаних джерел

1. Беялов Т. Е., Бубко В. Г., Кириченко В. О. Управління ризиками та кризове реагування у системі публічного адміністрування. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 3. С. 74-80. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>
2. Лебедева Л., Шкуропадська Д. Стійкість транспортної логістики ЄС та України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 135, 4. С. 108-127. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)07](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07).

УДК 341.3:351.85(477)

Світлана МОСКАЛЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент, начальник управління планування і організації освітньої та науково-методичної діяльності Вищої школи публічного управління

Svitlana MOSKALENKO,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of Department of Planning and Organization of Educational and Scientific-Methodological Activities of the High School of Public Governance

<https://orcid.org/0000-0002-5017-0230>

ДОКТРИНА ПЕРЕХІДНОГО ПРАВОСУДДЯ ТА ЇЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

THE DOCTRINE OF TRANSITIONAL JUSTICE AND ITS IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF ARMED CONFLICT: THE UKRAINIAN DIMENSION

The effectiveness of transitional justice in Ukraine depends on the comprehensive integration of material, institutional, and normative components. Financially, it requires sustainable compensation mechanisms for victims of war crimes, including a dedicated fund supported by confiscated assets of the aggressor state and international assistance. Institutionally, strengthening the capacity of national law enforcement bodies and the judiciary is essential to ensure accountability. Normatively, national legislation must be aligned with international standards, and the principles of transitional justice should be legally enshrined in law as a core element of state policy. Such a holistic approach will not only ensure accountability for international crimes but also foster a stable legal order capable of upholding the rule of law during Ukraine's post-conflict transformation.

Keywords: *transitional justice, institutional capacity, rule of law, national legislation.*

Збройна агресія російської федерації проти України супроводжується системними порушеннями міжнародного гуманітарного права та прав людини, вчиненням воєнних злочинів і злочинів проти людяності, масштабними руйнуваннями цивільної інфраструктури, гуманітарною кризою та значними соціально-економічними втратами. Зазначене актуалізує потребу у формуванні цілісної державної політики у сфері перехідного правосуддя.

Перехідне правосуддя сформувалося як концептуальна модель реагування на злочини авторитарних режимів і збройних конфліктів та отримало розвиток у практиці міжнародних інституцій, зокрема Міжнародного кримінального суду. Водночас доктрина перехідного правосуддя виходить за межі суто кримінально-правового реагування, охоплюючи також механізми встановлення істини, відшкодування шкоди потерпілим, інституційних реформ та гарантій неповторення порушень. Так, фахівці стверджують: «Створення ефективної системи перехідного правосуддя, яка забезпечить сталий мир і справедливість в Україні, вимагає врахування всіх аспектів, що включають правду, відповідальність, відшкодування та реформи» [1, с. 758].

І дійсно, впровадження доктрини перехідного правосуддя в Україні охоплює взаємопов'язані правові, інституційні та соціальні аспекти, адже український контекст суттєво відрізняється від більшості історичних прикладів. Повномасштабна агресія створює безпрецедентні умови, за яких механізми перехідного правосуддя мають формуватися та діяти в умовах триваючої війни, масштабних злочинів і одночасної європейської інтеграції. Це обумовлює необхідність розробки адаптованої моделі перехідного правосуддя. З одного боку, йдеться про забезпечення належного розслідування та судового розгляду воєнних злочинів і злочинів проти людяності, з іншого – про формування дієвих механізмів, здатних відновити довіру до державних інституцій, гарантувати верховенство права та сприяти суспільній консолідації в післявоєнний період. Таким чином, перехідне правосуддя постає не лише як інструмент відновлення справедливості, а й як складова демократичної трансформації держави.

Дослідники зазначають: «Запровадження в нашій державі концепції перехідного правосуддя потребує вирішення двох основних завдань: по-перше, сприяти нівелюванню серйозних соціальних конфліктів у країні з використанням ефективних засобів компенсації всім жертвам воєнних злочинів; по-друге, забезпечити формування нових соціальних інститутів, а також незалежної самодостатньої

системи органів кримінальної юстиції, яка була б здатна ефективно вирішувати нагальні конфлікти та забезпечувати практичне застосування принципів верховенства права» [2, с. 123].

Правосуддя перехідного періоду в Україні має формуватися з урахуванням усталених положень доктрини *transitional justice*, відповідно до якої подолання наслідків масових та системних порушень прав людини потребує поєднання кримінально-правових, відновних, інституційних та меморіальних механізмів. У сучасній науковій парадигмі перехідне правосуддя розглядається не лише як інструмент ретроспективної відповідальності, а як складова ширшого процесу демократичної трансформації, спрямованої на відновлення довіри до держави, забезпечення гарантій неповторення порушень і консолідацію суспільства.

У матеріальному вимірі ефективність перехідного правосуддя визначається спроможністю держави гарантувати реальне відшкодування шкоди потерпілим як форму відновлення соціальної справедливості. При цьому інститут репарацій розглядається не лише як компенсаційний механізм, а як інструмент символічного визнання відповідальності держави та поваги до гідності жертв. Відтак створення спеціальних компенсаційних фондів, використання конфіскованих активів держави-агресора та міжнародної допомоги мають розглядатися як елементи відновної складової правосуддя. Важливим є також інвестування в інфраструктуру документування міжнародних злочинів, цифровізацію доказової бази та спеціалізовану підготовку кадрів для органів кримінальної юстиції.

Інституційний компонент перехідного правосуддя пов'язаний із трансформацією органів публічної влади та формуванням спроможної системи кримінальної юстиції, зокрема, спеціалізацією в межах Офісу Генерального прокурора щодо розслідування воєнних злочинів та злочинів проти людяності. Важливо забезпечити належну координацію з Міжнародним кримінальним судом. Участь громадянського суспільства та потерпілих у формуванні та реалізації політики перехідного правосуддя має стати невід'ємною складовою відповідних процесів. У доктринальному вимірі це підтверджує відданість принципу верховенства права та запобігає формуванню культури безкарності.

Нормативна складова передбачає не лише формальне приведення законодавства у відповідність до міжнародних стандартів, але й закріплення на рівні державної політики цілісної стратегії перехідного правосуддя. Фрагментарність правового регулювання знижує ефективність трансформаційних процесів, тож законодавче визначення принципів, етапності та механізмів реалізації перехідного правосуддя є умовою його дієвості.

Таким чином, ефективність правосуддя перехідного періоду в Україні безпосередньо залежить від системного та збалансованого використання матеріальних, інституційних і нормативних ресурсів держави. Перехідне правосуддя має розглядатися не як сукупність фрагментарних заходів, а як комплексна державна політика, спрямована на забезпечення відповідальності за міжнародні злочини, відновлення прав потерпілих та інституційне оновлення системи публічної влади.

Список використаних джерел

1. Пчеліна О. В., Пчелін В. Б. (2025). Щодо концепції перехідного правосуддя в Україні. Злочинність і протидія їй в умовах війни та у повоєнній перспективі: міждисциплінарна панорама: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 16 квіт. 2025 р.). Вінниця: ХНУВС, С. 755758.
2. Ткаченко Є. В., Радченко Я. М., Кириченко В. О. (2024). Концепція перехідного правосуддя: апорія конституційно-правового механізму створення. Юридичний науковий електронний журнал. № 3. С. 118123. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/25>.

Igor НЕДОКУС,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Ihor NEDOKUS,

Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Department of Political Science and Public Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0001-7441-3316>

РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

DEVELOPMENT OF THE INSTITUTION OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WAR

The introduction of martial law in Ukraine requires a highly trained and resilient public service capable of operating under extreme stress and limited resources. Public servants must adapt to new wartime functions, including evacuation coordination, humanitarian support, critical infrastructure protection, and crisis communication. Effective governance depends on strong interinstitutional coordination, digitalization, counter-disinformation efforts, and international cooperation. Addressing these challenges demands systematic reforms, clear distribution of responsibilities, ethical standards, and strategic planning to ensure both wartime functionality and successful postwar recovery.

Keywords: martial law, public service reform, crisis management, governance resilience.

Запровадження в Україні воєнного стану вимагає від системи публічної служби підготовлених фахівців для діяльності в умовах стресу. Великого значення також набуває підготовка кадрів, оскільки постійно виникає необхідність оперативного залучення резервів. Виконання таких нових для мирного часу функцій публічної служби як організація евакуації населення чи пошук можливостей для гуманітарної підтримки величезної кількості українських громадян, потребує перепідготовки значної кількості публічних службовців.

Запорукою ефективного функціонування публічної служби в Україні є створення належної комунікації між владними органами та українським громадянами. Сьогодні така комунікація передбачає побудову системи боротьби з дезінформацією, розвиток новітніх технологій захищеного зв'язку, пошук якісних форм ефективного інформування населення про надання публічних послуг.

Потребує чітких організаційних механізмів координація діяльності владних інституцій з військовими структурами. Очевидною для умов війни є обмеженість фінансових, матеріальних, кадрових та інших ресурсів, що вимагає від публічних службовців вміння правильно визначати пріоритети та оптимізувати розподіл наявних ресурсів. Величезного значення сьогодні набуває логістика постачання різноманітних ресурсів. Також вміння налагодження комунікацій та використання міжнародної фінансової і гуманітарної допомоги є ознакою кваліфікованого публічного службовця.

Важливою складовою діяльності органів влади в умовах війни став захист критичної інфраструктури, що також вимагає від публічних службовців набуття нових знань та вмінь, пошуку нових організаційних форм. Масштабна міграційна криза в Україні, зміни нормативно-правової бази практично у всіх суспільних сферах потребує від публічної служби оперативності для організації швидкої реакції на нові обставини, але водночас певної гнучкості ухвалення управлінських рішень. Серед таких організаційних механізмів можемо виокремити тимчасові нормативно-правові акти чи необхідну для вирішення нових завдань реорганізацію підрозділів.

На нашу думку, навіть у трагічних умовах війни, система публічної служби повинна належним чином виконувати поставлені завдання. Тому важливою складовою державно управлінської діяльності є сьогодні якісне планування на випадок надзвичайних ситуацій, захист життя публічних службовців, моделювання ключових критичних ситуацій тощо [1].

Загалом, виокремлюють низку факторів для розвитку нової інтегрованої системи публічної служби в складних умовах війни. До таких віднесемо:

– суттєві втрати кадрового потенціалу публічної служби через об'єктивні обставини (служба у ЗСУ, міграція, ВПО тощо);

- політичні лояльність та прояви політичної упередженості, що негативно впливає на якість управлінського потенціалу публічних службовців;
- велика плінність кадрів породжує проблему наступності в управлінні всіх рівні в Україні;
- загальне зниження рівня професійної компетентності публічних службовців;
- прояви корупції та зниження моральних якостей публічних службовців
- низький рівень мотивації публічних службовців;
- нав'язування українському суспільству певних управлінських стереотипів в умовах війни;
- зменшення можливостей для громадського контролю за діяльністю владних інституцій в умовах війни.

Загалом, в Україні в умовах воєнного стану можливе зниження певних стандартів діяльності публічних службовців внаслідок реалізації державної політики за обмеженості ресурсів та часу для ухвалення та реалізації управлінських рішень. Також існує небезпека виникнення певних компромісів у процесі підготовки та ухвалення управління рішень, що може становити моральну загрозу для суспільства. Також у процесі реалізації своїх посадових обов'язків публічні службовці потенційно можуть опинитися у стані конфлікту між професіоналізмом, морально-етичними принципами та ефективністю ухвалення та реалізації управлінських рішень в умовах війни.

На нашу думку, чимало проблем публічної служби в Україні в умовах воєнного стану можна вирішити за допомогою якісного та коректного розподілу посадових обов'язків та відповідальності. Також важливим інструментом зростання рівня ефективності публічних службовців має стати правильна організація робочого процесу. Прояви несправедливої мотивації співробітників та їх заохочення також дестабілізують публічну службу в Україні.

До причин суттєвого зниження рівня ефективності публічної служби в Україні відноситься нестійкість перебування на посадах публічних службовців, необґрунтовані їх переміщення. Дуже часто це супроводжується популістськими мотивами чи закликами. Тому ще раз варто наголосити, що публічні службовці в Україні повинні дотримуватись принципів політичної нейтральності та неупередженості, максимально утримуватись від проявів та спокуси політичної діяльності. Проте управлінська практика в Україні дуже часто демонструє інше.

Практична реалізація шляхів удосконалення діяльності публічних службовців в умовах війни вимагає системного підходу, координації діяльності усіх зацікавлених суб'єктів владних відносин в Україні. На нашу думку, особливу увагу варто приділити цифровізації публічної служби, яка здатна суттєво прискорити процеси. Також важливу, а можливо вирішальну роль відіграє співпраця з нашими міжнародними партнерами, які суттєво поповнюють наші ресурси. Все це дозволить розробити систему заходів для повоєнного відновлення публічної служби України.

Список використаних джерел

1 .Волкова Н. (2023). Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. Публічне управління та адміністрування. Дніпро, № 2(5) С. 17–21.

УДК 351.86:355(477)

Дмитро ОСИПОВ,

доктор філософії, доцент кафедри публічного адміністрування та землеустрою Класичного приватного університету

DMYTRO OSIPOV,

PhD, Associate Professor of the Department of Public Administration and Land Management, Classical Private University

<https://orcid.org/0000-0002-7132-5991>

ПАРАДИГМА РЕФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

PARADIGM OF REFORMING THE ARMED FORCES OF UKRAINE

It is emphasized that the paradigm of reforming the Armed Forces of Ukraine is aimed at transforming the post-Soviet model of army organization into a modern defense system capable of effectively responding to threats of high intensity and hybrid nature. The theoretical basis of the reforms is the concepts of military professionalism, civil-military relations and democratic control, in particular the approaches of S. Huntington. The modern paradigm of reforms is complex in nature and covers organizational structure, capability-based defense planning, personnel policy, logistics, military education and digitalization of control systems. Considerable attention is paid to the development of unmanned systems, cyber defense, air defense, high-precision weapons and information and analytical technologies. A special place is occupied by increasing the role of professional training, leadership, motivation and social security of military personnel.

Keywords: *army reform; military professionalism, military service, defense planning, Euro-Atlantic integration, digitalization, civilian democratic control, personnel policy, institutional sustainability, public administration.*

Парадигма реформування Збройних Сил України формується в умовах тривалої збройної агресії Російської Федерації та стратегічного курсу держави на євроатлантичну інтеграцію. Її зміст визначається переходом від пострадянської моделі організації війська до сучасної системи оборони, сумісної зі стандартами НАТО. Ключовим орієнтиром є створення професійних, мобільних, технологічно оснащених і стійких сил, здатних ефективно діяти в умовах високої інтенсивності бойових дій та гібридних загроз.

Сучасна парадигма передбачає комплексний характер реформ, що охоплюють організаційну структуру, систему управління, кадрову політику, логістику, оборонне планування та військову освіту. Відбувається впровадження принципів демократичного цивільного контролю над сектором безпеки і оборони, прозорості управлінських рішень і підзвітності військового керівництва суспільству.

Література з військових реформ обширна і охоплює кілька історичних періодів і географічних регіонів. Центральний фокус цього корпусу досліджень зосереджений на військовому професіоналізмі, а знакова праця Гантінгтона «Солдат і держава» [1] досі визначає та впливає на ключові дискусії. Гантінгтон показав, що військовий професіоналізм важливий не лише з точки зору жорсткої сили армії, а й впливає на її стосунки з суспільством і репутацію на світовій арені. Саме з ключових концепцій Гантінгтона виводяться три виміри військового професіоналізму, що становлять основу аналізу процесу реформ в Україні. Сфокусоване обговорення цих трьох елементів охоплює важливі аспекти історії реформ, але потрібно уточнити, що вони не охоплюють усі можливі сфери вивчення військового професіоналізму або переплетені підгалузі, такі як цивільно-військові відносини.

Неявно зміни присутні через постійну зміну військових організацій і суспільств, у яких вони вкладені як динамічні системи, що постійно змінюються.

Багато наукових досліджень досліджували природу військової служби як професії та її відмінності від суспільств, яким вони служать, що описано у Концепції професіоналізму Гантінгтона [1] та подальшій літературі, що використовувала його категорії. З плином часу література досліджувала ступінь і природу військово-суспільних відмінностей [2, 3]. Кафоріо визначає, як інституційна/професійна модель породила важливу тенденцію в літературі про те, як західні армії протистоять швидко модернізованим суспільствам післявоєнного періоду. Суспільні зміни – це зовнішня динаміка. Однак Кафоріо також звертає увагу на внутрішні зміни через гетерогенні внутрішні елементи армій [4].

Військові також реагують на безпекове середовище під час виконання своїх обов'язків із захисту держави. Багато літератури присвячено конкретним періодам: Друга світова війна, Холодна війна, епоха після Холодної війни, Глобальна війна з тероризмом та сучасні війни XXI століття. Ці події кинули виклик військовим щодо типу загроз, з якими вони стикаються, і змінили методи та стратегії війни. Бар-Ям стверджує, що «війна – це комплекс взаємодій між складними системами у складних середовищах», що ілюструє неявну релевантність змін для цієї галузі [5, с.1].

Одним із базових напрямів є перехід до системи оборонного планування на основі спроможностей, що відповідає стандартам країн-членів Альянсу. Такий підхід орієнтує не лише на кількісні показники, а насамперед на якість підготовки особового складу, рівень взаємосумісності підрозділів і технологічну модернізацію озброєння.

Важливим компонентом реформи стала цифровізація та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем управління військами. Це дозволяє підвищити швидкість ухвалення рішень, координацію між видами та родами військ, а також ефективність використання ресурсів. Значну увагу приділено розвитку безпілотних систем, кіберзахисту, протиповітряної оборони та високоточного озброєння.

Окремим виміром є трансформація кадрової політики. Підвищується роль професійної підготовки, лідерства, мотивації та соціального захисту військовослужбовців. Реформування військової освіти спрямоване на інтеграцію з освітніми програмами партнерів і запровадження сучасних стандартів підготовки офіцерського складу.

Значний вплив на формування нової парадигми мала повномасштабна війна, яка продемонструвала необхідність гнучких структур управління, розвитку територіальної оборони та посилення взаємодії з суспільством. Збройні Сили стали не лише інструментом оборони, а й важливим чинником національної консолідації.

Таким чином, парадигма реформування Збройних Сил України ґрунтується на поєднанні бойового досвіду, інституційної модернізації та інтеграції до євроатлантичного безпекового простору. Її стратегічна мета – створення ефективної, інноваційної та демократично контрольованої системи оборони, здатної гарантувати державний суверенітет і довгострокову безпеку України.

Список використаних джерел

1. Huntington, S. P. (1957). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. Belknap Press.
2. Segal, D. R., & Segal, M. W. (1983). Change in Military Organization. *Annual Review of Sociology*, 9(1), 151–170. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.001055>
3. Boëne, B. (1990). How 'unique' should the military be?: A review of representative literature & outline of a synthetic formulation. *European Journal of Sociology*, 31(1), 3–59. doi:10.1017/S0003975600005956
4. Caforio, G. (1988). The Military Profession: Theories of Change. *Armed Forces and Society* 15(1), 55- 69.
5. Bar-Yam, Y (2003). Complexity of Military Conflict: Multiscale Complex Systems Analysis of Littoral Warfare. URL: http://www.necsi.edu/projects/yaneer/ssg_necsi_3_litt.pdf

УДК 352:005.8:355.01(477)

Олександр ОЧЕРЕТЯНИЙ,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України

Oleksandr OCHERETIANYI,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty "Public Management and Administration" of the V. M. Koretsky Institute of State and Law of National Academy of Sciences of Ukraine

Науковий керівник: **Оксана КОВТУН**, кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОЄКТНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

PRIORITIES AND TOOLS OF THE PROJECT MODEL OF TERRITORIAL COMMUNITY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES

The study substantiates the expediency of implementing a project-based approach in the management system of territorial communities as a tool for overcoming crisis challenges caused by martial law. Scientific approaches to interpreting project management as an open and dynamic system that allows optimizing the use of limited resources are analyzed. The results of empirical studies of management practices in 2023 are highlighted, confirming the effectiveness of the project model in strengthening civil-military partnerships and cross-sectoral cooperation. Key priorities for territorial development are identified: proactive management, digitalization of project control, support for business relocation, and investment attraction. It is proved that the use of project tools increases the viability of communities and ensures their sustainable development in a period of high uncertainty.

Keywords: public administration, territorial community, project-based approach, martial law, community resilience.

У сучасних наукових дослідженнях проєктне управління трактується як самостійний вид управлінської діяльності, який може застосовуватися до економічних, соціальних, технічних та інших об'єктів як на загальнодержавному рівні, так і в межах територіальних громад [2, с. 25]. Проєктний підхід у системі публічного управління набуває особливої значущості, що зумовлено його універсальністю та здатністю адаптуватися до криз різного походження, зокрема воєнного стану в умовах російсько-української війни.

У сучасних умовах, коли територіальні громади (далі – ТГ) функціонують в ситуації обмежених ресурсів, підвищених ризиків і часових викликів, проєктне управління динамічно розвивається та демонструє практичні результати.

У дослідженні Зарічна О. підкреслює, що проєкти, які реалізуються на територіальному рівні, можуть мати як державний, так і локальний характер. Значна частина з них ініціюється органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями або активними мешканцями поза межами національних програм. Такі проєкти відрізняються між собою за тривалістю реалізації, масштабами, джерелами фінансування, організаційними механізмами, рівнем інноваційності та вимогами до звітності [2, с. 25].

Дослідниця О. Дудкіна зазначає, що проєкт слід розглядати як відкриту та динамічну систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів і підсистем, що перебуває під постійним впливом зовнішнього середовища й факторів ризику, що особливо проявляється в умовах воєнного стану. Застосування методів проєктного управління під час реалізації державних і місцевих програм дозволяє більш ефективно використовувати матеріальні людські та ресурси в короткі проміжки часу. А в умовах цифровізації сучасні інформаційні системи управління проєктами можуть слугувати основою для створення автоматизованих систем управління програмами, проєктами та контрактами на рівні ТГ [1, с. 48].

Проектна модель управління створює умови для концентрації фінансових, адміністративних та управлінських ресурсів на ключових напрямках, реалізація яких безпосередньо впливає на рівень добробуту населення та стійкість ТГ. У такий спосіб проектний підхід сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів і забезпечує досягнення визначених пріоритетів територіального розвитку.

Практичну значущість проектного управління в умовах війни підтверджують результати дослідження управлінських процесів і стійкості ТГ до кризових викликів [3], яке було реалізовано в межах проекту, спрямованого на посилення цивільно-військового партнерства та підвищення стійкості України в умовах збройної агресії. Його метою було виявлення й узагальнення ефективних управлінських практик на рівні органів місцевого самоврядування та обласних військових адміністрацій, а також визначення ключових проблем і управлінських пріоритетів. Отримані результати засвідчили важливість впровадження проектного підходу в систему територіального управління в умовах підвищеної нестабільності, невизначеності та постійних ризиків воєнного часу.

У ході дослідження визначено ключові управлінські пріоритети, зокрема:

проактивне управління, що передбачає випереджальне реагування на основі стратегічного аналізу, прогнозування загроз і ризиків та розроблення альтернативних сценаріїв дій;

формування стабільної комунікації між представниками органів місцевого самоврядування з громадою, обласними військовими адміністраціями, бізнесом та громадськістю;

координація зусиль та розвиток міжсекторної співпраці [2, с. 26; 3].

Отже, проведені наукові та соціологічні розвідки підтверджують що, в умовах воєнного стану управління ТГ потребує впровадження підходів, здатних забезпечити швидку адаптацію до загроз та їх попередження. Саме проектний підхід дозволяє реалізувати завдання через: розроблення та оновлення стратегічних і програмних документів розвитку з урахуванням принципів стійкості, превентивного планування та адаптації до викликів воєнного часу; формування проектних команд із залученням представників бізнесу та громадянського суспільства; забезпечення прозорої комунікації на всіх рівнях управління; розвиток принципів партнерства; стимулювання підприємницької діяльності та економічної активності громад, у тому числі шляхом залучення інвестицій, міжнародної допомоги та підтримки релокації бізнесу.

Отже, використання проектного підходу є ефективним інструментом підвищення стійкості, адаптивності та результативності ТГ, що створює передумови для збереження життєздатності територій, підтримки соціально-економічного розвитку та посилення спроможності місцевого самоврядування в умовах воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Дудкіна О., Дудкін П. Удосконалення функціональної діяльності органів публічного управління в умовах децентралізації: аспекти організаційного проектування. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : мат-ли доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: THEU, 2020. С. 47-50. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38628> (дата звернення: 02.02.2026).
2. Зарічна О. В., Проскура В. Ф., Кашин А. В. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4> (дата звернення: 02.02.2026).
3. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт про дослідження. 2023. Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvitiz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).

УДК 352.075

Катерина ПАСТУХ,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри правознавства Полтавського університету економіки і торгівлі

Kateryna PASTUKH,

PhD in Public Administration, Associate Professor Department of Jurisprudence Poltava University of Economics and Trade

<https://orcid.org/0000-0003-2740-0453>

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ІННОВАЦІЙНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХОДИ

LEADERSHIP AND MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC ORGANIZATIONS: AN INNOVATIVE AND STRATEGIC APPROACH

The modernization of public administration is becoming relevant the identification of innovative approaches to leadership and organizational culture management in public organizations, finding innovative, strategic approaches to improving the activities of public organizations, and the creativity of leaders and managers. It becomes important to take into account the need for conflict management in a public organization, the importance of creating a favorable socio-psychological climate in the team, motivating personnel, using modern communication technologies, orienting personnel towards teamwork to achieve a common goal, creating a creative atmosphere in the team, using innovative methods, strategic approach, stimulating the generation of new ideas.

Keywords: leadership, public administration, organizational culture, strategic approach, innovative approach.

У оновленій Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки до одних із пріоритетів регіонального розвитку віднесено: розвиток багаторівневого врядування, крім того наближення системи публічного управління розвитком на регіональному рівні до сучасних процедур, практик Європейського Союзу; розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування стосовно здійснення стратегічного планування, до того ж цифровізації, управління проектами тощо [1]. Актуальності набуває модернізація публічного управління, виокремлення інноваційних підходів до лідерства та управління організаційною культурою в публічних організаціях, знаходження інноваційних, стратегічних підходів для удосконалення діяльності публічних організацій, креативність лідерів, керівників.

Слід підкреслити, що організаційна культура формується саме лідерами (як формальними – тобто керівниками публічних організацій, так і неформальними). Однак також організаційна культура, дійсно чинить, як відомо, сильну дію на мотивацію працівників публічної організації. Організаційна культура публічного управління, як зазначає С. Гайдученко, встановлює певні правила, а також норми поведінки, крім цього формує відносини, до того ж зв'язки між наявними працівниками і структурними існуючими підрозділами публічної організації [2].

В сучасних умовах організаційна культура займає особливе місце в публічній організації. Значна роль відведена іміджу та етичній поведінці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, інформаційно-комунікаційному забезпеченню внутрішньої організації органів публічної влади. Постає в центрі уваги лідер, керівник публічної організації. Їх роль є особливою у процесі зміни організаційної культури.

Важливим є стратегічний підхід до публічного управління [3]. Управління діяльністю публічної організації, організаційна структура та культура, стратегія публічної організації, взаємозв'язок стратегії та культури організації в кожній публічній організації особливі. Необхідним є розробка стратегії публічної організації, визначення місії та цілей організації, здійснення стратегічного аналізу, реалізація стратегії, стратегічний контроль.

Актуальним є управління змінами в організаційній культурі публічної організації. Бо саме організаційна культура є основою для управління діяльністю публічної організації. Слід ретельно підходити до загального бачення організаційної культури, впровадження інструментів розвитку організаційної культури. Задля цього необхідно здійснювати аналіз наявної організаційної культури в публічній організації для вирішення управлінських завдань щодо її формування та розвитку. При

цьому слід враховувати необхідність управління конфліктами в публічній організації, важливість формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, мотивації персоналу, використання сучасних комунікаційних технологій, орієнтації персоналу на командну роботу для досягнення спільної мети, створення творчої атмосфери в колективі, застосування інноваційних методів, стратегічного підходу, стимулювання генерації нових ідей. Подальшим науковим пошуком мають бути комунікації в публічному адмініструванні.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (із змінами). Офіц. вісн. України. 2020.
2. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
3. Latynin M., Pastukh K., Tarasenko D., Shevchenko S., Munko A. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach. Estudios de Economía Aplicada. 2021. University of Almeria. Spain. Vol. 39. № 5. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4967>

УДК 351. 005:001.895:35

Наталія ПАТЕРУХА,

здобувачка наукового ступня доктора філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

Nataliia PATERUKHA,

PhD Candidate in Public Administration and Administration, Department of Public Administration and Business Management, Faculty of Financial Management and Business, Ivan Franko National University of Lviv

<https://orcid.org/0000-0002-3081-0384>

Науковий керівник: **Ганна КОМАРНИЦЬКА**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

ТЕОРЕТИЧНА ДЕМАРКАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЯ» В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

THEORETICAL DEMARCATION OF THE CONCEPT OF «INNOVATION» IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article explores the problem of terminological clarity within the discourse of public administration. The author argues that the frequent misuse of the term “innovation” as a synonym for any positive change leads to the devaluation of its conceptual meaning. The study focuses on the theoretical demarcation of “innovation” from related categories such as “reform,” “modernization,” and “improvement.” By analyzing their teleology and implementation mechanisms, the author demonstrates that while reforms reshape system architecture and modernization ensures technical compliance, innovation serves as a driver for qualitative transformation. This distinction is crucial for enhancing the adaptability of public administration systems under conditions of uncertainty and decentralization.

Keywords: public administration, innovation, theoretical demarcation, modernization, system transformation.

У науковому дискурсі публічного управління проблема термінологічної чіткості набуває особливої гостроти. Часто в практиці державного менеджменту та у нормативно-правових актах поняття «інновація» використовується як синонім будь-яких позитивних змін, що призводить до девальвації його змісту. Для забезпечення методологічної чистоти необхідно провести демаркацію поняття «інновація» від суміжних категорій: «реформа», «модернізація» та «вдосконалення».

«реформа», «модернізація» та «вдосконалення».

Реформа – масштабна, політично ініційована трансформація інституційної структури, нормативно-правової бази та механізмів розподілу ресурсів, що змінює фундаментальні принципи функціонування системи публічного управління [2]. Вона завжди йде зверху-вниз, вимагає політичної волі, змін до законодавства (рівень Верховної Ради) і зачіпає всю державу або велику галузь. Реформа створює новий каркас системи.

Як приклад адміністративно-територіальна реформа (Децентралізація) 2014-2020 рр. Було ліквідовано старі сільські ради і створено об'єднані територіальні громади (ОТГ), внесено зміни до Бюджетного кодексу (ПДФО залишається на місцях), делеговано повноваження від РДА до виконкомів рад. Як наслідок змінилася сама архітектура влади. Громади отримали суб'єктність, якої не мали раніше. Це не покращення старого, це побудова нового адміністративного устрою.



Рис. 1.1. Демаркація поняття «інновація» від суміжних категорій таких як «реформа», «модернізація» та «вдосконалення»

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4]

Модернізація – це процес технологічного та інфраструктурного оновлення системи управління, приведення її у відповідність до сучасних технічних стандартів без зміни внутрішньої логіки та філософії управлінських відносин. **Іншими словами** «новий інструмент для старої роботи» [3]. Це процес наздоганяння – ми купуємо комп'ютери, прокладаємо інтернет, ремонтуємо приміщення, щоб відповідати часу. Але чиновник часто продовжує працювати за старими алгоритмами, просто використовуючи нову техніку.

Прикладом слугує *оснащення ЦНАПів системою електронної черги та планшетами*. У ЦНАПі встановили термінал для видачі талонів, закупили нові меблі та комп'ютери для адміністраторів. Процедура надання довідки не змінилася (ті самі підписи, ті самі печатки), але змінилися умови надання. Це технологічний апгрейд, який робить процес комфортнішим, але не змінює суті послуги.

Вдосконалення – безперервний процес інкрементальних (поступових) змін операційного характеру, спрямованих на підвищення ефективності поточних процедур, економію ресурсів або усунення недоліків у роботі. Вдосконалення – це оптимізація, рух «крок за кроком» [4]. Не потрібно ламати систему чи купувати дороге обладнання, а необхідно налаштувати процеси так, щоб вони працювали швидше або дешевше.

Прикладом є *оптимізація графіку роботи та маршрутизації документів у міській раді*. Проаналізувавши скарги, керівництво вирішило, що ЦНАП працюватиме без перерви на обід, а внутрішнє погодження документу між відділами має займати не 3 дні, а 1 день завдяки скасуванню зайвого підпису начальника відділу. Було прибрано зайві бар'єри і покращено налаштування. Система працює так само, але трохи ефективніше (швидше/зручніше).

Інновація – це впровадження якісно нових рішень (продуктів, послуг, моделей взаємодії), що створюють додану суспільну цінність, вирішують складні соціальні проблеми нетрадиційним шляхом та змінюють роль громадян у процесі управління. Вона часто народжується знизу як креативна відповідь на проблему. Інновація змінює не техніку, а *сенс* взаємодії. Громадянин з прохача перетворюється на партнера або співтворця послуги [3].

Одним з прикладів інновацій є *впровадження Громадського бюджету участі з використанням блокчейн-голосування*. Місцева рада виділила частину бюджету, яку розподіляють самі мешканці через пряме електронне голосування за проекти. Це принципово нова модель розподілу коштів. Раніше це робили тільки депутати. Тепер громадяни самі вирішують. Це створює нову цінність – *довіру та співучасть*. Технологія, як от голосування на сайті, тут лише засіб, а інновація – у передачі влади людям.

Отже, незважаючи на спільну родову ознаку – спрямованість на зміни та розвиток, досліджувані категорії мають суттєві відмінності в телеології (цілепокладанні) та механізмах реалізації.

Якщо **реформа** задає нову архітектуру системи, **модернізація** забезпечує її технічну відповідність часу, а **вдосконалення** оптимізує поточні процеси, то **інновація** виступає інструментом якісного прориву. Вона не просто покращує існуючий стан, а пропонує нові смисли та рішення, що є критично важливим в умовах невизначеності та децентралізації.

Таким чином, хоча всі зазначені процеси спрямовані на позитивні зрушення, **саме інновація** виступає драйвером якісних трансформацій, що забезпечують адаптивність системи публічного управління, оскільки ресурси модернізації вичерпні (техніка старіє), а потенціал інновацій (креативних рішень) – безмежний.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє. Київ : Пульсари, 2013. 248 с.
3. Купрій Ю. В. Інноваційні механізми в системі державного управління: теоретико-методологічний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>
4. Imai M. Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. New York : McGraw-Hill, 1997. 354 p.
5. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA : Addison-Wesley, 1992. 405 p.

УДК 351:004:001.8

Катерина ПЕРВЄЄВА,

студентка 3-го курсу ОП «Урядування в публічній сфері», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kateryna PERVYEEVA,

Third-year student, Public Administration program speciality 281 «Public Management and Administration» Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

THEORETICAL ASPECTS OF ESTABLISHING A DIGITAL STATE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The issue of digital state development is becoming increasingly relevant in contemporary scientific research. This is due to the rapid digital transformation of Ukraine, in particular the introduction of the 'Diy' platform and the implementation of the 'digital state' concept, which is taking place in the context of full-scale war and European integration.

The relevance of the study is determined by the fact that the digitalisation of public administration today is not only a component of public sector reform, but also an important factor in ensuring the institutional stability of the state.

The full-scale aggression of the Russian Federation has significantly accelerated the processes of digital transformation, as digital tools have ensured the continuity of social payments to internally displaced persons, the possibility of remote document processing and access to public services in affected or temporarily occupied regions.

At the same time, the digitalisation of public administration raises a number of new challenges, including the legitimacy of algorithmic governance, the need to ensure a balance between management efficiency and privacy protection, information security risks, the widening of the digital divide, and the ethical aspects of using artificial intelligence in the activities of public authorities.

The aim of the study is to identify the key aspects of digital public administration, analyse the transformation of the traditional bureaucratic model into a network-oriented and algorithmic one, and identify ethical challenges and prospects for the development of a digital state in the post-war period.

Keywords: digital state, Diya platform, public administration, Russian invasion, network-oriented and algorithmic model.

Сучасний розвиток публічного управління відбувається в умовах глибокої цифрової трансформації суспільства, що зумовлює переосмислення традиційних організаційних моделей держави та механізмів взаємодії влади й громадян. Класична концепція раціонально-легальної бюрократії, обґрунтована М. Вебером, тривалий час визначала основу функціонування державних інституцій, спираючись на формалізацію процедур, ієрархічність управління та персональну відповідальність посадовців. Однак поширення інформаційно-комунікаційних технологій сприяло формуванню нової парадигми – цифрового врядування, у межах якого управлінські процеси дедалі більше реалізуються через цифрові екосистеми, дані та алгоритмічні рішення [1].

У науковій літературі цифрова держава розглядається як еволюційний етап розвитку електронного урядування та цифрового врядування (digital government), що передбачає інтеграцію державних сервісів, міжвідомчу взаємодію на основі даних і проактивне надання послуг громадянам (OECD, European Commission). Дослідники (J. Fountain, M. Dunleavy, H. Margetts) наголошують, що цифровізація трансформує саму природу державної влади, переводячи її з процедурно-орієнтованої

у платформенно-мережеву модель, де ключовими ресурсами виступають інформація, аналітика та цифрові інфраструктури [2].

В українському контексті цифрова трансформація набула особливої динаміки в умовах повномасштабної війни, коли цифрові інструменти стали критичним фактором забезпечення безперервності державних функцій. Платформа «Дія» є прикладом реалізації концепції platform government, що передбачає інтеграцію державних реєстрів, сервісну орієнтацію публічної влади та розвиток проактивних адміністративних послуг. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним тенденціям переходу до data-driven governance – управління на основі даних, що підвищує швидкість прийняття рішень і ефективність публічних політик. За даними Міністерства цифрової трансформації України (2025–2026 рр.), застосунком «Дія» користуються понад 23,7 млн громадян, щоденно платформою користуються близько 1,2 млн осіб, а на порталі доступно понад 100 державних послуг. Протягом більш ніж п'яти років цифровізація дозволила заощадити громадянам і державі понад 184 млрд грн. У 2025 році кількість користувачів зросла ще на 2 млн, а також було впроваджено інноваційне рішення Diia.AI – перший державний ШІ-асистент для отримання адміністративних послуг [3].

Водночас цифровізація публічного управління супроводжується формуванням нових ціннісних та етичних дилем. Науковці у сфері алгоритмічного врядування (K. Yeung, F. Pasquale, V. Eubanks) звертають увагу на ризики алгоритмічної влади, зокрема можливість непрозорих рішень, відтворення упереджень у даних та зниження рівня людського контролю. Таким чином, цифрова держава функціонує на перетині двох взаємопов'язаних тенденцій: підвищення ефективності управління та зростання потреби у нових механізмах підзвітності й захисту прав людини [2].

Аксіологічний вимір цифрової держави базується на поєднанні принципів відкритості, сервісності, прозорості та персоналізації публічних послуг. Водночас розширення використання великих даних і штучного інтелекту актуалізує питання приватності, кібербезпеки та цифрової нерівності. У дослідженнях Європейського Союзу та OECD підкреслюється, що цифрова трансформація може посилювати соціальну диференціацію, якщо не супроводжується розвитком цифрових компетентностей населення та забезпеченням рівного доступу до технологій.

Особливого значення набуває концепція цифрового гуманізму, яка розглядає технології як інструмент розвитку людиноцентричного врядування. У цьому підході наголошується на необхідності наявності алгоритмів, можливості людського втручання у автоматизовані рішення та інституційній відповідальності держави за наслідки цифровізації. Така позиція відповідає сучасним міжнародним рекомендаціям щодо trustworthy AI у публічному секторі [4,5]. Отже, цифрова держава постає як складна соціально-інституційна система, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та трансформацію управлінських цінностей. Її розвиток відкриває можливості для підвищення ефективності, прозорості та участі громадян, але водночас потребує формування нових нормативних, етичних і методологічних підходів до забезпечення легітимності алгоритмізованого публічного управління.

Список використаних джерел

1. Dunleavy P. et al. Digital Era Governance. Oxford, 2006.
2. OECD. Digital Government Policy Framework. 2019.
3. Понад 23 мільйони українців уже користуються Дією – цифрова держава стала новою нормою / Digital State UA. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ponad-23-milyony-ukrayintsiv-uzhe-korystuiutsia-diyeiu-tsyfrova-derzava-stala-novoiu-normoiu> (дата звернення 24 лютого 2026)
4. Ukraine Breaks New Ground: Diia.AI Recognized as World's First National AI for Government Services / Digital State UA. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukrayina-vstanovyla-svitovyy-rekord-diiaai-pershyy-natsionalnyy-shi-asystent-dlia-derzavnykh-poslugh> (дата звернення 24 лютого 2026)
5. Ukraine's Digital Transformation as Europe's Digital Opportunity : [case study] / GovTech Intelligence Hub. [б. д.]. URL: <https://www.govtechintelhub.org/case-study-details/ukraine's-digital-transformation-as-europe's-digital-opportunity/aJYTG0000000ZXF4A2> (дата звернення 24 лютого 2026)

УДК 351:321.01(477)

Ганна ПЕТРОВА,

кандидат філософських наук, доцент кафедри теорії, історії та філософії права Навчально-наукового інституту права і психології Національної академії внутрішніх справ

Hanna PETROVA,

Associate Professor of the Department of Theory, History and Philosophy of Law, Educational and Research Institute of Law and Psychology, National Academy of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-5964-1473>

ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ ЛЕГІТИМАЦІЇ ВЛАДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЙНОЇ СОЛІДАРНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДСТАВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

FROM TRADITIONAL LEGITIMATION OF POWER TO IDENTIFICATION-BASED SOLIDARITY: THE TRANSFORMATION OF THE FOUNDATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The paper examines the transformation of the foundations of legitimacy in public administration in Ukraine, focusing on the shift from predominantly traditional and rational-legal forms of legitimation toward identification-based solidarity. Historically, public authority relied on institutional continuity, legal procedures, and hierarchical structures, where legitimacy was secured primarily through formal compliance and normative stability. Within this model, citizens were largely positioned as recipients of administrative decisions rather than active participants.

Contemporary Ukrainian developments, particularly decentralization reforms and wartime challenges, demonstrate the limitations of purely procedural legitimacy. The paper argues that modern public administration increasingly depends on citizens' identification with the state, shared values, and collective responsibility. Identification-based solidarity reinforces public trust, institutional resilience, and civic participation, functioning as an additional source of legitimacy. The future development of public administration in Ukraine therefore requires not the replacement of rational-legal legitimacy, but its supplementation through value-oriented civic engagement and responsible participation.

Keywords: *identification-based solidarity; national identity; governance transformation; rational-legal legitimacy; civic participation.*

Становлення та розвиток публічного управління в Україні супроводжується трансформацією підстав легітиматії влади, що відображає ширші зміни у взаємодії держави та суспільства. Тривалий час легітимність публічної влади ґрунтувалася передусім на інституційній спадковості, формально-правових процедурах та нормативній стабільності. У межах такої моделі управління мислилося як система нормативно визначених повноважень, тоді як громадянин виступав переважно адресатом адміністративних рішень.

Традиційна легітиматія влади передбачає визнання її правомірності на підставі спадковості інституційного порядку, повторюваності практик і стабільності норм. В українському історичному контексті різні моделі публічної влади – від імперських адміністративних структур до радянської системи державного управління – формували уявлення про владу як про зовнішній щодо суспільства центр нормативного впорядкування. Навіть у межах раціонально-правової моделі, що утверджується в модерну добу, легітимність зосереджується у формальній відповідності закону, процедурі та ієрархії повноважень.

Водночас сучасний український досвід, особливо в умовах воєнного стану, демонструє обмеженість суто процедурної легітиматії. Як зазначають дослідники, функціонування органів публічної влади в умовах війни потребує додаткових механізмів суспільного визнання, пов'язаних із національно-патріотичною консолідацією та довірою до державних інституцій [1]. Формальна законність залишається необхідною умовою, однак вона не гарантує автоматичної підтримки владних рішень.

У цьому контексті зростає роль ідентифікаційної солідарності як нової підстави легітимності, що означає усвідомлене ототожнення громадян із державою, її цінностями та стратегічними цілями. Дослідження доводять, що національна ідентичність безпосередньо впливає на рівень суспільної консолідації та ефективність публічного управління, оскільки підвищує готовність громадян до уча-

сті та підтримки реформ [2]. У такій моделі громадянин виступає не лише об'єктом управління, а співвідповідальним суб'єктом політичної спільноти.

Ідентичність у цьому сенсі набуває управлінського значення. Вона перестає бути виключно культурною категорією і стає чинником інституційної стійкості. Законодавче закріплення державної політики у сфері формування української національної ідентичності відображає усвідомлення цього процесу на нормативному рівні [3]. Водночас правове оформлення ідентичності не створює її безпосередньо, а лише формує рамкові умови для її розвитку через освітню, культурну та комунікативну політику.

Децентралізація, розвиток територіальних громад, волонтерський рух і горизонтальні мережі взаємодії засвідчують посилення суб'єктності громадян у сфері публічного управління. Легітимність влади дедалі більше підтримується не лише через формальну відповідність праву, а через довіру та спільне усвідомлення відповідальності за державу. Таким чином, сучасне публічне управління в Україні розгортається у напруженні між інституційною традицією та ідентифікаційною солідарністю.

Отже, трансформація підстав легітимації влади в Україні полягає у переході від переважно адміністративно-репродуктивної моделі до моделі, що ґрунтується на ціннісному ототожненні та відповідальній участі громадян. Раціонально-правова основа управління зберігає фундаментальне значення, проте її ефективність у сучасних умовах залежить від глибини ідентифікаційної підтримки з боку суспільства. Саме поєднання інституційної стабільності та солідарної ідентифікації формує перспективний напрям розвитку публічного управління в Україні.

Список використаних джерел

1. Куц Г. М., Пересипкіна І. В., Куц Ю. О. Особливості функціонування органів публічної влади в Україні в умовах воєнного стану: легітимаційний аспект. Політичне життя. 2025. № 4. С. 81–87. DOI: 10.31558/2519-2949.2025.4.12. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/18956>
2. Кириленко В. А. Національна ідентичність та її вплив на суспільну консолідацію і ефективність публічного управління. Питання культурології. 2022. № 39. С. 32–39. DOI: 10.31866/2410-1311.39.2022.256898. URL: <https://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/256898>
3. Кириленко В. А. Законодавчі основи державної політики формування української національної ідентичності в умовах правового режиму воєнного стану. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2024. Вип. 3(63). С. 71–79. DOI: 10.20535/2308-5053.2024.3(63).313505. URL: <https://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/313505>.

УДК 351.746.1:005.336.2

Галина РАЗУМЕЙ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Максим РАЗУМЕЙ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Halyna RAZUMEI,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration of University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-3376-6523>

Maksym RAZUMEI,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration of University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-3881-7879>

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ (НА ПРИКЛАДІ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНДАРТУ «ІНСПЕКТОР МИТНИЙ»)

APPROACHES TO FORMING PROFESSIONAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS BASED ON PROFESSIONAL STANDARDS (CASE STUDY OF THE PROFESSIONAL STANDARD “CUSTOMS INSPECTOR”)

The study analyzes approaches to forming professional competencies of civil servants based on professional standards, focusing on the professional standard «Customs Inspector». The role of the National Qualifications Agency and compliance with European integration requirements are examined. Special attention is paid to the comparison of approaches to regulated professions in Ukraine and the EU. The adoption of the professional standard «Customs Inspector» is presented as a fundamental step towards the unification of professional requirements and a model for improving competencies across other branches of the civil service for improving recruitment, training, and assessment of civil servants and establishing qualification centers.

Keywords: professional standards, civil service, competencies, customs inspector, qualifications framework, PICARD standards.

В умовах євроінтеграції та цифрової трансформації публічного управління ключового значення набуває формування професійних компетентностей державних службовців, здатних ефективно виконувати функції держави відповідно до європейських стандартів. Одним із основних інструментів цього напрямку є професійні стандарти, що визначають вимоги до компетентностей, кваліфікації та результатів професійної діяльності.

Професійні стандарти є складовою національної системи кваліфікацій [1], гармонізованої з Європейською рамкою кваліфікацій [2]. Вони забезпечують узгодженість між вимогами ринку праці, освітніми програмами та професійною діяльністю, що є важливою умовою інтеграції України до європейського адміністративного та освітнього простору.

Координацію цього процесу здійснює Національне агентство кваліфікацій, яке забезпечує розроблення, впровадження та актуалізацію професійних стандартів і сприяє інтеграції України до європейського кваліфікаційного простору [3]. Діяльність НАК спрямована на подолання розриву між академічною підготовкою та реальними вимогами роботодавців як у комерційному, так і у державному секторі.

Особливого значення професійні стандарти набувають для державної служби як сфери регульованих професій, де необхідне чітке визначення компетентностей та процедур їх оцінювання. В ЄС концепція «regulated professions» передбачає чітко визначені кваліфікаційні вимоги до посад, що мають суспільну значущість або пов'язані з безпекою держави. В Україні державна служба де-факто є сукупністю регульованих професій, де допуск до виконання функцій держави потребує підтвер-

дження специфічних компетентностей. Проте, якщо раніше ці вимоги розпорошувалися у посадових інструкціях, то сьогодні вони уніфікуються через професійні стандарти.

У країнах Європейського Союзу кваліфікації державних службовців формуються на основі компетентнісного підходу, який передбачає чітке визначення професійних компетентностей, процедур оцінювання та сертифікації. Це забезпечує прозорість професійного розвитку, мобільність кадрів та відповідність кваліфікацій європейським стандартам.

Митна служба є критичною ланкою національної безпеки та інтеграції до Єдиного ринку ЄС. Формування компетентностей митника в Україні сьогодні орієнтується на міжнародні професійні стандарти PICARD, розроблені Всесвітньою митною організацією [4]. Вони визначають ключові компетентності митних фахівців, зокрема знання митного законодавства, управління ризиками, цифрові навички та дотримання принципів доброчесності.

Аналіз структури професійного стандарту «Інспектор митний» [5], затвердженого Державною митною службою України у 2025 році, свідчить про його загальну відповідність міжнародним стандартам PICARD. Стандарт визначає інтегральну компетентність, загальні та професійні компетентності, а також трудові функції, що охоплюють митний контроль, застосування законодавства та використання інформаційних систем.

Важливою особливістю стандарту є його орієнтація на результати навчання, що відповідає принципам Національної рамки кваліфікацій [1]. Це створює основу для взаємного визнання кваліфікацій та інтеграції до європейського митного простору.

Водночас стандарт «Інспектор митний» враховує національні особливості функціонування митної служби України, зокрема необхідність забезпечення митної безпеки в умовах воєнного стану, інтеграцію з інформаційними системами Європейського Союзу та застосування сучасних цифрових технологій. Це свідчить про адаптацію міжнародних стандартів до національного контексту, що відповідає європейській практиці.

Імплементация цих стандартів у освітні програми профільних закладів вищої освіти таких, як Університет митної справи та фінансів, а також у систему підвищення кваліфікації Держмитслужби, дозволяє готувати фахівців, чийі знання та навички є ідентичними до колег з країн ЄС. Це критично важливо для реалізації системи спільного транзиту (NCTS), взаємного визнання статусів авторизованих економічних операторів та є вагомою основою для проведення спільного митного контролю з митниками суміжних європейських країн.

Таким чином, професійні стандарти є ефективним інструментом професіоналізації державної служби. Вони забезпечують відповідність компетентностей державних службовців міжнародним вимогам, сприяють прозорості рекрутингу та створюють передумови для формування сучасної системи оцінювання кваліфікацій. Професійний стандарт «Інспектор митний» є прикладом успішної гармонізації національних та міжнародних вимог і може бути використаний як модель для інших професій державної служби.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>.
2. The European Qualifications Framework (revised 2018). URL: <https://europass.europa.eu/en/european-qualifications-framework-eqf>.
3. Офіційний вебсайт Національного агентства кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua/>
4. WCO PICARD Professional Standards. Brussels : World Customs Organization, 2019. URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/picard/professional-standards/omd-normes-prof-uk-basse-def.pdf>.
5. Професійний стандарт «Інспектор митний»: наказ Державної митної служби України від 15.10.2025 № 1234. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/834-dodatok_do_nakazu_1234_ps_inspektor_mitnij.pdf

УДК 101:004:35

Надія РУСКО,

доктор філософії з релігієзнавства, доцент Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Nadiia RUSKO,

Doctor of Philosophy in Religious Studies, Associate Professor, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

<https://orcid.org/0000-0002-8962-6004>

ЛЮДИНА МІЖ ТЕХНОЛОГІЄЮ І ДУХОВНІСТЮ: ФІЛОСОФІЯ ЦИФРОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

MAN BETWEEN TECHNOLOGY AND SPIRITUALITY: PHILOSOPHY OF DIGITAL PUBLIC ADMINISTRATION

The theses consider the problem of the correlation between technological development and the spiritual dimension of human existence in the conditions of digital transformation of public administration. The philosophical aspects of the impact of digitalization on the understanding of man, his dignity, freedom and place in the system of public administration are analyzed. The need to preserve the spiritual and value foundations of management in the conditions of the formation of a digital state is substantiated.

Keywords: digital state, public administration, information society, spirituality, man, digitalization, humanism, dignity.

Цифрова трансформація сучасного суспільства стала визначальним чинником розвитку держави та публічного управління. Впровадження цифрових технологій змінює не лише механізми управління, але й саму природу взаємодії між державою і людиною. У цьому процесі людина постає на перетині двох вимірів – технологічного та духовного. З одного боку, цифрові технології відкривають нові можливості для реалізації прав, доступу до послуг та участі в управлінні, а з іншого – створюють ризик редукції людини до набору цифрових даних, що може призвести до втрати її унікальності та духовної цінності.

Філософія інформаційного суспільства розглядає технологію як важливий елемент соціальної реальності, однак вона не може повністю визначати сутність людини. Людина є не лише біологічною чи соціальною істотою, але й духовною особистістю, яка володіє свідомістю, свободою та гідністю. Техніка може служити людині, але не повинна панувати над її духовною природою. У контексті цифрового публічного управління це означає, що технології повинні бути інструментом служіння людині, а не засобом її знеособлення. Людина є передусім духовною особистістю, носієм свободи, гідності та смислу, а тому будь-які суспільні чи технічні системи повинні служити її розвитку, а не підміняти чи знеособлювати її сутність» (на основі ідей Г. Сковороди, П. Юркевича, С. Кримського) [3; 5; 2].

Цифровізація публічного управління створює нову форму взаємодії між державою і громадянином, яка здійснюється через інформаційні системи, електронні сервіси та цифрові платформи. Це сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості та доступності державних послуг. Водночас існує небезпека того, що управління може втратити свій особистісний вимір і перетворитися на суто технічний процес. У такому випадку людина сприйматиметься не як особистість, а як об'єкт адміністративного впливу.

Особливого значення набуває проблема людської гідності в умовах цифрової держави. Гідність є фундаментальною цінністю, яка визначає ставлення держави до людини. Цифрові технології повинні сприяти утвердженню гідності, забезпеченню свободи та розвитку особистості. Г. Сковорода, закликав «пізнай себе», що означає звернення людини до власної духовної сутності як джерела свободи і справжнього буття; отже, технологічний прогрес має служити внутрішньому розвитку людини, а не підміняти її духовну природу [3, с. 414].

У цьому контексті важливим є духовний вимір публічного управління. Духовність проявляється у здатності бачити в людині не лише функціональний елемент системи, але унікальну особистість, яка має внутрішню цінність. Публічне управління повинно ґрунтуватися не лише на прин-

цях ефективності, але й на принципах моральності, відповідальності та служіння. Це особливо актуально в умовах цифровізації, коли технології можуть як сприяти розвитку людини, так і створювати умови для її відчуження. У цьому контексті С. Кримський наголошував, що «людина є істотою, яка здатна виходити за межі заданого, утверджуючи свою духовну сутність», підкреслюючи, що справжній розвиток суспільства пов'язаний не лише з технічним прогресом, але й із духовним зростанням особистості [2, с. 32]. Як застерігав М. Гайдеггер, «сутність техніки зовсім не є чимось технічним», підкреслюючи, що технологія впливає не лише на зовнішні процеси, але й на спосіб розуміння людиною світу і самої себе [1, с. 15].

Філософський аналіз цифрового публічного управління свідчить про необхідність гармонізації технологічного і духовного вимірів. Технологічний розвиток є невід'ємною частиною сучасного суспільства, однак він повинен супроводжуватися збереженням духовних і гуманістичних цінностей. Лише за таких умов цифрова держава може стати простором розвитку людини, а не механізмом її контролю.

Отже, людина в умовах цифрового публічного управління перебуває між технологією і духовністю, що визначає новий вимір її соціального буття. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку суспільства і держави, але водночас ставить перед філософією і публічним управлінням важливе завдання – збереження людської гідності, свободи та духовної природи людини. Цифрова держава повинна будуватися на принципах гуманізму, служіння і поваги до особистості. Саме гармонійне поєднання технологічного прогресу і духовних цінностей є необхідною умовою формування справедливого, відповідального та людиноцентричного публічного управління.

Список використаних джерел

1. Гайдеггер М. Питання про техніку. Київ: Юніверс, 2001. 112 с.
2. Кримський С. Б. Під сигнатурою Софії. Київ: Києво-Могилянська академія, 2008. 367 с.
3. Сковорода Г. С. Повне зібрання творів: у 2 т. / за ред. Леоніда Ушакова. Харків: Майдан, 2011. 1398 с.
4. Флоріді Л. Інформація: дуже коротке введення. Київ : Дух і Літера, 2019. 192 с.
5. Юркевич П. Д. Філософські твори. Київ: Наукова думка, 1990. 672 с.

УДК 351:659.4

Тетяна СИВАК,

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач тренінгового центру Дослідницької служби Верховної Ради України, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (за сумісництвом)

Tetiana SYVAK,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Head of the Training Centre of the Research Service of the Verkhovna Rada of Ukraine, Professor of the Department of Parliamentarism, Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv (part-time)

<https://orcid.org/0000-0003-4319-9825>

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

THE ROLE OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The thesis examines theoretical and applied aspects of strategic communications as an integral part of Ukraine's modern public administration system. It is argued that in the context of existential challenges caused by full-scale armed aggression and European integration processes, communication is transforming from an auxiliary tool into a leading management function that ensures national stability.

The evolution of domestic communication models is analysed: from post-Soviet closedness to inclusive dialogue. Particular attention is paid to institutional architecture, in particular the activities of the Centre for Countering Disinformation at the National Security and Defence Council and the Centre for Strategic Communications and Information Security at the Ministry of Culture. The role of the 'single voice' policy and the importance of bridging the gap between government decisions and their semantic accompaniment are identified.

The impact of digitalisation, in particular the Diya platform, on changing the architecture of interaction between the state and citizens is highlighted. Promising areas for development in the sector are outlined: the introduction of artificial intelligence to analyse public sentiment, the professionalisation of personnel in the field of public administration, and the development of ethical standards to prevent political propaganda. It is proven that strategically balanced communication is the key to trust in government institutions and the successful implementation of reforms.

Keywords: *strategic communications, state narratives, information security, digital transformation, national resilience.*

Модернізація системи публічного управління в Україні відбувається в умовах екзистенційних викликів: повномасштабної збройної агресії, глобальної цифрової трансформації та необхідності виконання критеріїв членства в ЄС та НАТО. У цьому контексті стратегічні комунікації трансформуються з інструменту супроводу державної політики у провідну функцію управління. Ефективність публічного управління сьогодні визначається не лише якістю прийнятих рішень, а й здатністю держави формувати стійкі наративи, забезпечувати довіру суспільства та протидіяти когнітивним загрозам у глобальному інформаційному просторі.

Стратегічні комунікації в публічному управлінні – це системне, синхронізоване використання всіх інформаційних і комунікаційних можливостей держави (дипломатичних, цифрових, військових, економічних тощо) для досягнення стратегічних цілей. На відміну від традиційної моделі інформування, стратегічні комунікації передбачають перехід від монологу влади та допоміжної ролі комунікацій в управлінських процесах, до інклюзивного діалогу та проактивного формування порядку денного [3].

Адже, розвиток комунікацій у публічному управлінні України пройшов шлях від пострадянської закритості (1991–2004) через фрагментарні спроби відкритості (2005–2013) до формування цілісної системи після 2014 року. Російська гібридна агресія стала каталізатором створення нових інституцій. Першим кроком була розробка Доктрини інформаційної безпеки, яка згодом еволюціонувала у Стратегію інформаційної безпеки, затверджену Указом Президента №685/2021 [2]. Цей документ де-юре визнав інформаційний простір полем бою, а комунікацію – зброєю та захистом одночасно.

Інституційна архітектура стратегічних комунікацій полягає у формуванні багаторівневої системи на різних рівнях управління, зокрема:

На політичному рівні при Раді національної безпеки і оборони України функціонує Центр протидії дезінформації [4].

На виконавчому рівні при Міністерстві культури України утворено Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки), що відповідає за розробку загальнодержавних наративів [5].

На секторальному рівні функціонують підрозділи з питань стратегічних комунікацій та окремих їх компонентів у Збройних Силах України та структурах МВС, що демонструють високу ефективність в умовах воєнного стану. Ключовим принципом діяльності цих органів є політика «єдиного голосу» (One Voice Policy), що мінімізує суперечності між повідомленнями різних гілок влади.

Однак, одним із найважливіших завдань публічного управління є синхронізація дій (policy) і слів (communications). У теорії стратегічних комунікацій це відомо як подолання розриву між сказаним і зробленим. Якщо державні органи декларують боротьбу з корупцією, але суспільство не бачить реальних виrokів, комунікаційна стратегія руйнується, що призводить до кризи легітимності. Тому стратегічні комунікації в Україні сьогодні спрямовані на те, щоб реформи (децентралізація, цифровізація, судова реформа) мали чітке смислове пояснення для кожного громадянина.

Варто зазначити, що публічне управління в Україні отримало унікальний інструмент – платформу «Дія». А розвиток електронної демократії є пріоритетом. Це змінює архітектуру комунікацій: від ієрархічної до мережевої. Пряма взаємодія громадянина з державою через смартфон скорочує дистанцію та підвищує рівень залученості, проте ставить нові вимоги до кібербезпеки та захисту від маніпуляцій алгоритмами соціальних мереж, що безумовно, лежить в площині стратегічних комунікацій.

Також, варто зазначити, що сучасний державний службовець повинен володіти компетенціями комунікатора-стратега. Це передбачає вміння працювати з Big Data, розуміння психології впливу та навички кризового менеджменту. Проблема дефіциту таких кадрів в органах державної влади залишається гострою. Необхідним у цьому контексті є впровадження спеціалізованих магістерських програм у закладах вищої освіти, що готують фахівців за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування.

Міжнародний контекст та когнітивна стійкість є ще одним пріоритетним напрямом розвитку стратегічних комунікацій для публічного управління. Адже, в умовах глобалізації стратегічні комунікації України спрямовані на зовнішні аудиторії для підтримки міжнародної коаліції. Внутрішній аспект фокусується на «когнітивній стійкості» – здатності суспільства критично сприймати інформацію. Державна політика у сфері медіаграмотності, закріплена у новій редакції Закону України «Про медіа», є частиною загальної стратегії комунікацій [1].

Таким чином, важливими перспективами розвитку публічного управління в Україні вбачаються такі пріоритети: Інтеграція ІІІ в комунікаційні процеси для автоматизації моніторингу та аналізу настроїв населення в режимі реального часу. Децентралізація комунікаційного управління, зокрема посилення спроможності громад формувати власні локальні стратегії розвитку, узгоджені з національними інтересами. Етичні стандарти, зокрема розробка кодексу етики державного службовця для запобігання використанню стратегічних комунікацій як інструменту політичної пропаганди всередині держави.

Отже, стратегічні комунікації є невід’ємним атрибутом сучасного демократичного публічного управління. Для України вони стали інструментом консолідації нації та захисту державного суверенітету. Подальший розвиток галузі потребує завершення інституціоналізації, підготовки нової генерації державних службовців і постійної адаптації до технологічних змін. Тільки через прозору, стратегічно вивірену та ціннісно-орієнтовану комунікацію держава зможе забезпечити стійку підтримку реформ і перемогу у гібридному протистоянні.

Список використаних джерел

1. Про медіа: Закон України від 13 груд. 2022 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28 груд. 2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#n5> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України: монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с.
4. Центр протидії дезінформації / Рада національної безпеки і оборони України. URL: <https://cpd.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026).
5. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки / Міністерство культури України. URL: <https://mincult.gov.ua/projects/a-href=https-spravdi-gov-ua-tsentr-stratehichnykh-komunikatsiy-ta-informatsiynoi-bezpeky-a/> (дата звернення: 21.02.2026).

Марина СКИБА,

кандидат наук з державного управління, доцент, експерт з публічного управління

Maryna SKYBA,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Public Administration Expert

<https://orcid.org/0009-0003-6471-6235>

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «НОВІТНЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА» В ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF THE «ADVANCED INSTITUTIONAL ECONOMICS» ACADEMIC DISCIPLINE IN THE TRAINING OF MANAGEMENT PERSONNEL

The article substantiates the necessity of developing a science-based policy grounded in the advanced institutional economics amidst globalization and digitalization. It defines the discipline's role in process of forming professional competencies for management personnel and the state elite. The papers the methodological features of the field, including holism, interdisciplinarity, and cumulative causality. The impact of institutional structure on economic processes and Ukraine's transformational dynamics is analyzed. It is demonstrated that studying this discipline is a critical condition for understanding stakeholder interactions in a market environment and effectively managing human capital under conditions of technological shifts and artificial intelligence development.

Keywords: advanced institutional economics, methodology, management personnel, institutional changes, competencies.

Обґрунтування актуальності проблеми. Розробка науково обґрунтованої політики має спиратись на теоретичне підґрунтя. В умовах глобалізаційних викликів сьогодення зростає попит на нові знання та компетенції як серед працюючих керівних кадрів, так і серед майбутньої еліти держави. Потреба оновлення професійних вмінь та навичок управлінського персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств та організацій обумовлена властивістю знань застарівати в умовах швидкоплинних інституціональних змін, розвитку цифрових технологій, генеративного штучного інтелекту, що, у свою чергу, вимагає постійної, систематичної та своєчасної підготовки та підвищення кваліфікації керівних управлінських кадрів. Що у свою чергу актуалізує тематику новітньої інституціональної економіки.

Аналіз наукових джерел. Тематика інституційної економіки знайшла відображення у працях провідних українських вчених-економістів [1, 2, 3, 4, 5, 6], Нобелівських лауреатів [7, 8] та багатьох інших вчених. Попри багатогранність представлених досліджень, тематика новітньої інституційної економіки вчених другого десятиліття XX століття не знайшла достатнього висвітлення у працях вчених.

Метою дослідження є привернути увагу до тематики, ролі та значення навчальної дисципліни «Новітня інституціональна економіка» в підвищенні кваліфікації, перекваліфікації та підготовці управлінських кадрів нової генерації.

Основні результати дослідження. Нами розроблено та запропоновано навчально методичний комплекс з дисципліни «Новітня інституціональна економіка», яка тісно пов'язана з такими курсами, як історія економічних вчень, мікро-, макроекономіка, економіка підприємств, національна економіка, економіка державного сектору, цифрова економіка, міжнародна економіка, менеджмент, теорія держави і права, соціологія, психологія, національна безпека та інші. Вивчення навчальної дисципліни «Новітня інституціональна економіка» є важливою та необхідною умовою підготовки студентів, набуття ними новітніх знань та компетентностей з таких галузей знань як: «Соціальні науки, журналістика та інформація», «Бізнес, адміністрування та право», а також для спеціальностей інших галузей. Наприклад, для спеціальностей «Державна безпека», «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)» тощо.

Актуальність та багатоаспектний характер проблем новітньої інституціональної економіки викликають постійний та глибокий інтерес до цієї тематики. Предметом вивчення навчальної дисципліни є інститути, їх сутність та генезис; причини й умови їх становлення, розвитку, функціонування і впливу на розподіл обмежених економічних ресурсів і доходів; чинники трансформації не-

формальних інститутів у формальні, деінституціоналізація, реінституціоналізація, трансформаційна динаміка України за період незалежності, поведінка людини в умовах певного інституціонального середовища у взаємозв'язку з технологією та її змінами. Ключовим є інституційно-інформаційний підхід, де інформація та інтелект розглядаються як базисні фактори виробництва. Основними методами дослідження визначено: метод інституційної архітекτονіки, логіко-історичний метод аналізу форм, метод інституційної стійкості (Resilience), генетичний аналіз та моделювання пасток (Path Dependence), метод інституційного сигналювання (Institutional Signaling).

Метою викладання навчальної дисципліни «Новітня інституціональна економіка» є розкриття умов і закономірностей взаємодії економічних суб'єктів та організацій у ринковій економіці, впливу інституціональної структури на економічні процеси. Включення інститутів в аналіз дозволяє розширити коло проблем та інструментів для їх вирішення в економіці.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Новітня інституціональна економіка» є викладання студентам теоретичних положень новітньої інституціональної економіки, основних методологічних засад функціонування інститутів економіки, основ теорії прав власності; визначення величини трансакційних витрат; розгляд особливостей різноманітних форм контрактних відносин; формування розуміння завдань розвитку людського капіталу і мотивації, інституціональної трансформації економіки України та інституціональних змін у трансформаційній економіці; навчання студентів виявляти та аналізувати інституціональні процеси в економіці, давати їм характеристику, аналізувати поведінку людини в умовах певного інституціонального середовища у взаємозв'язку з технологією та її змінами.

Вивчення дисципліни «Новітня інституціональна економіка» дозволить сформувати у студентів інформаційну, аналітичну, функціональну, навчально-пізнавальну, комунікативну, соціальну та інші компетентності.

Окрему увагу варто приділити Київській школі інституціональної економіки сформованої представниками провідних інститутів, університетів України та світу. Предметом дослідження Київської школи новітньої інституційної економіки є інституційна архітектоніка суспільства в умовах глобальних постіндустріальних трансформацій. Вона охоплює цілісну систему взаємозв'язків між формальними інститутами (законодавство, державні органи), неформальними нормами (ментальність, культура, традиції) та новітніми цифровими мережами. Особлива увага приділяється механізмам капіталізації інтелектуального ресурсу, інтелектуальній власності та формуванню національної конкурентоспроможності через розвиток економіки знань. Методологія школи базується на принципі парадигмального синтезу (А. Чухно), що поєднує здобутки класичної політекономії та сучасного неоінституціоналізму. Ключовим є інституційно-інформаційний підхід, який розглядає інформацію та інтелект як базисні фактори виробництва. Основними методами дослідження є: метод інституційної архітекτονіки, логіко-історичний метод аналізу форм, метод інституційної стійкості (Resilience), генетичний аналіз та моделювання пасток (Path Dependence) та самопідтримуваних неефективних станів економіки. Такий мультидисциплінарний підхід дозволяє не лише описувати правила гри, а й проектувати стратегію суб'єктного розвитку України у глобальному цифровому просторі.

Висновки та результати дослідження. Проведене нами дослідження доводить попит на прикладні розробки у сфері публічного управління. Запропонована навчальна дисципліна «Новітня інституціональна економіка» на відміну від «Інституціональної економіки» [9], концентрує увагу на новітніх знаннях та практиках першої чверті ХХІ століття. При розробці навчальної дисципліни використовувались результати новітніх досліджень провідних українських вчених-економістів [9], Нобелівських лауреатів [10], що актуалізує її роль та значення в процесі формування професійних компетентностей управлінських кадрів, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації в умовах глобалізації та цифровізації.

Список використаних джерел

1. Історія економічних учень: підручник / В. Д. Базилович та ін.; за ред. В. Д. Базиловича. Київ: Знання, 2004. 1300 с.
2. Історія економічних учень / В. Д. Базилович та ін. Київ: Знання, 2006. 582 с.
3. Інституціонально-інформаційна економіка: підручник / А. А. Чухно та ін.; за ред. А. А. Чухна. Київ : Знання, 2010. 687 с.

4. Бортіс Г. Інституції, поведінка та економічна теорія: Внесок до класико-кейнсіанської політичної економії: пер. з англ. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. 560 с.
5. Гриценко А. А. (2012). Політична економія: актуалізація проблематики, методологічний потенціал і сполученість з інституціоналізмом. *Економічна теорія*. № 1. С. 5–20.
6. North D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, № 1. P. 97–112.
7. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A. Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth. *Handbook of Economic Growth* / ed. by P. Aghion, S. N. Durlauf. Amsterdam : Elsevier B.V., 2005. Vol. 1A. P. 385–472.
8. Скиба М. В. Інституціональна економіка: курс лекцій. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. 120 с.
9. Гриценко А. Логіко-історичний контекст сучасних монетарних трансформацій у метавсесвіті. *Геоелектроніка міжнародного валютного порядку: гроші та влада у 21 столітті*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. С. 129–150.
10. Acemoglu, D., & Johnson, S. (2023). Reining in AI. *Finance & Development*, 60(2), 12-15.

Олеся СТЕПАНЕНКО,

здобувачка наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

Olesya STEPANENKO,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty "Public Management and Administration" of the Department of Public Management and Project Management of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology of the State Institution of Higher Education "University of Educational Management"

<https://orcid.org/0009-0009-8384-4228>

Науковий керівник: **Оксана КОВТУН**, кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

ІНСТИТУЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

INSTITUTIONAL RESILIENCE AND INNOVATIVE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW

The theses are explores the paradigm shift in public administration from "efficiency" to "resilience" amidst global turbulence. The author defines resilience as an integral property combining reactive, adaptive, and transformative capacities. It is emphasized that martial law serves as a "stress test", giving rise to the "Wartime Resilience" model. Key factors for the stability of Ukrainian communities include decentralization and innovation (AI, Agile, Smart Governance). Innovation is viewed as a driver for every stage of resilience, facilitating the transition from reactive crisis management to proactive governance. The author concludes that continuous institutional renewal is the primary condition for the viability and sustainability of the public administration system.

Keywords: institutional resilience, innovation, innovative transformation, public administration, martial law.

Трансформація наукового дискурсу в царині державного управління та публічної політики на межі ХХІ століття ознаменувалася зміною фундаментальної парадигми. Традиційні орієнтири на статику, «стабільність» та вузькофункціональну «ефективність» (Efficiency) поступилися місцем концепції резильєнтності (Resilience).

Попри початкову етимологічну прив'язку до латинського кореня *resilio* («повертатися у вихідний стан», «відскок»), сучасна політологічна та управлінська думка суттєво розширила межі цього поняття. Сьогодні резильєнтність розглядається не просто як механічна здатність системи до відновлення, а як динамічна спроможність публічних інституцій до адаптивної трансформації, випереджального реагування на кризи та інклюзивного розвитку в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища [1].

У галузі публічного управління поняття резильєнтності має інституційний вимір, що закріплено в різних аналітичних та нормативних документах міжнародних організацій. Згідно з визначенням ОЕСР, резильєнтність у публічній політиці – це «...здатність систем та інституцій поглинати удари, адаптуватися до змін та трансформуватися з метою збереження ключових функцій» [2]. Подібне трактування також наводиться в Програмі розвитку ООН (UNDP), де акцент здійснено на проактивному управлінні ризиками, що є підґрунтям для «Resilience Governance» [3]. Тобто в зазначених документах окреслено перехід системи публічного управління від реактивного реагування (кризового менеджменту) до стратегічно випереджувального (проактивного).

Резюмуючи вищевикладене, у царині публічного управління резильєнтність слід трактувати як фундаментальну інтегральну властивість системи врядування, що детермінує її життєздатність через синергію трьох стратегічних спроможностей:

- реактивної – здатності системи нівелювати деструктивний вплив зовнішніх шоків та утримувати функціональну цілісність без втрати критичних параметрів діяльності;
- адаптивної (гнучкої) – динамічної готовності до оперативного перегляду регуляторних правил, управлінських процедур та механізмів взаємодії у відповідь на мінливість середовища;
- проактивної (трансформаційної) – здатності до глибокого інституційного оновлення та генерації принципово нових моделей публічного врядування, що базуються на винесених уроках та інноваційних підходах до розвитку.

Виходячи із вищенаведеного, слід підкреслити, що реалізація зазначених спроможностей у сучасних умовах перебуває у прямій залежності від рівня інноваційного розвитку системи публічного управління на всіх рівнях. В умовах екстремальної турбулентності, зумовленої воєнною агресією, резильєнтність набуває критичного значення і для територіальних громад, оскільки воєнний стан є глобальним «стрес-тестом», що призводить до появи специфічної моделі – «резильєнтності воєнного часу» (Wartime Resilience), яка докорінно відрізняється від антикризового менеджменту в мирний період.

Досвід діяльності територіальних громад в Україні під час повномасштабного вторгнення демонструє значну трансформацію управлінських процесів. Ключовим детермінантом стійкості у цій моделі є децентралізація, яка забезпечила субсидіарність прийняття рішень, автономність та здатність громад до самоорганізації в умовах розірваних логістичних та інформаційних зв'язків. Таким чином, децентралізація перетворилася з адміністративної реформи на базовий інструмент забезпечення стійкості громад.

Інновації в цьому контексті виступають не просто як технологічна складова, а як фундаментальний драйвер кожного етапу резильєнтності територіальної громади.

Для реактивної спроможності інновації (зокрема цифрові системи раннього попередження та аналітика на базі ШІ) стають інструментом створення «інтелектуального щита», що дозволяє поглинати шоки з мінімальними втратами та нівелювати ризики.

Адаптивна спроможність реалізується через управлінські інновації – шляхом впровадження гнучких методологій управління (Agile, Scrum), які дозволяють миттєво трансформувати адміністративні та управлінські процеси, пристосовувавши їх до ситуативних вимог середовища.

Трансформаційна спроможність є вищим проявом інноваційної діяльності, оскільки передбачає ґрунтовне переосмислення інституційної архітектури та перехід до моделей «розумного врядування» (Smart Governance), здатних генерувати нові алгоритми стійкості громад в умовах турбулентності.

Таким чином, інновації стають індикатором резильєнтності територіальних громад, оскільки тільки така система є стійкою, яка здатна до безперервного оновлення власної структури та інструментарію у відповідь на виклики динамічного середовища.

Список використаних джерел

1. Сахарова К. О., Товмашенко Р. Ф., Ляшенко Д. О. Шляхи підвищення резильєнтності публічної політики. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-05> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). *Building Resilient Societies after COVID-19*. 2020. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policyresponses/building-resilient-societies-after-covid-19-36c34f7b> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Resilience Governance: A Strategic Policy Framework. *United Nations Development Programme (UNDP)*. 2022. URL: <https://www.undp.org/publications/resilience-governance-framework> (дата звернення: 14.02.2026).

Альона СТУДЕНЕЦЬКА,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування

Alona STUDENETSKA,

Philosophy Doctor in Public Management and Administration

<https://orcid.org/0000-0001-5118-9040>

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ ПІД ЧАС ВВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ ВОЄННОГО СТАНУ

FEATURES OF PUBLIC MANAGEMENT BY MILITARY ADMINISTRATIONS OF SETTLEMENT LOCATIONS DURING THE INTRODUCTION OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

Based on the general understanding of public administration as the activities of state bodies and local self-government bodies within the limits of the powers and functional responsibilities defined by law regarding the formation and implementation of management decisions, development policies of the state and its administrative-territorial units [12], it is considered important to study the features of implementing such administration during the period of martial law in Ukraine.

During martial law in Ukraine, the relevant bodies usually have additional powers due to the need to resolve issues of ensuring security, maintaining public order, providing adequate services to the population, etc.

During this period, specially created temporary state bodies may operate – military administrations, which interact with both the above-mentioned subjects of public administration and the population, public organizations, the international community, etc. A variant of them is the military administrations of settlements, which carry out public administration in those territories where it is not carried out by local self-government bodies.

Keywords: martial law; public administration during martial law in Ukraine; military administrations of settlements; military administrations.

Загальновідомо, що у зв'язку з військовою агресією РФ проти України Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 [5], затвердженого Законом № 2102-IX від 24.02.2022 [9], в Україні було введено воєнний стан.

Зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб визначає Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [10] (далі – Закон).

Відповідним Законом визначено, що на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням заповнення та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися **тимчасові державні органи** – військові адміністрації (стаття 4). Рішення про утворення військових адміністрацій приймається Президентом України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування.

Військові адміністрації можуть бути обласного, районного та місцевого рівнів. Слід розуміти різницю між військовими адміністраціями областей та районів, які утворюються на базі місцевих органів виконавчої влади і військовими адміністраціями населених пунктів, які утворюються для здійснення повноважень органів місцевого самоврядування.

У районі, області військові адміністрації утворюються у разі нескликання сесії відповідно районної, обласної ради у встановлені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» строки або припинення їх повноважень згідно із законом, або для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку. У разі прийняття рішення про утворення районних, обласних військових адміністрацій їх статусу набувають відповідно районні, обласні державні адміністрації, а голови районних, обласних державних адміністрацій набувають статусу начальників відповідних військових адміністрацій.

Указом Президента України від 24.02.2022 № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» [11] для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку було утворено 24 обласні та Київську міську військові адміністрації, а також визначено, що у зв'язку з утворенням відповідних військових адміністрацій, обласні, Київська міська державні адміністрації та їх голови набувають статусу відповідно військових адміністрацій та їх начальників. Те саме стосується всіх районних державних адміністрацій. Аналіз законодавства свідчить, що державні (обласні та районні) адміністрації не стають окремими новими державними органами – військовими адміністраціями, а функціонують у межах відповідних державних адміністрацій із розширеними повноваженнями. Цю тезу підтверджують і дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань [2], де зазначені саме державні адміністрації, а військові адміністрації не фігурують як окремі органи. В законах України про Державний бюджет, до прикладу на 2025, 2026 роки [7; 8], видатки на утримання передбачені також виключно для державних адміністрацій.

На відміну від зазначених адміністрацій, на місцевому рівні можуть запроваджуватися військові адміністрації населених пунктів, які утворюються в межах територій територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, а також в інших випадках, передбачених цим Законом.

Законом також обумовлено випадки утворення військових адміністрацій і на базі вже утворених військово-цивільних, які були створенні раніше для виконання повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в районі відсічі збройної агресії РФ, зокрема в районі проведення антитерористичної операції, відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [6]. Протягом 2022 – 2025 років 7 військових адміністрацій населених пунктів в Луганській області та 11 військових адміністрацій населених пунктів в Донецькій області утворені на базі військово-цивільних адміністрацій [1; 4].

На першому році повномасштабного вторгнення військові адміністрації були утворені на окремих територіях південних та східних областей, які, як правило знаходилися під тимчасовою окупацією, а також – дві військові адміністрації на півночі України. Загалом за період з лютого 2022 року по теперішній час утворено 215 військових адміністрацій населених пунктів в чотирнадцяти регіонах України [1; 4].

Військову адміністрацію населеного пункту (населених пунктів) очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Президентом України за пропозицією Генерального штабу Збройних Сил України або відповідної обласної державної адміністрації.

На практиці начальниками таких адміністрацій нерідко стають фахівці різних професійних сфер, що обумовлено необхідністю врахування безпекових, економічних та інших чинників. Найбільш поширеною є практика призначення на ці посади посадових осіб місцевого самоврядування (у тому числі виборних), державних службовців або військовослужбовців [3, стор. 4].

Відповідно до частини другої статті 15 Закону [10] військові адміністрації населених пунктів здійснюють безпекові функції (впровадження та реалізація заходів правового режиму воєнного стану); соціально-економічні (залучення підприємств, установ та організацій усіх форм власності до комплексного розвитку відповідної території, координацію їхньої діяльності); бюджетні (складання, затвердження та виконання місцевого бюджету, внесення змін до нього) ; податкові (встановлення ставок місцевих податків і зборів (у разі якщо відповідна рада не ухвалила відповідного рішення), надання податкових пільг) та інші, а також реалізують делеговані повноваження (виконання функцій органів виконавчої влади, що зазвичай належать органам місцевого самоврядування).

Разом з тим частина друга статті 10 Закону встановлює, що в разі утворення військових адміністрацій населених пунктів, Верховна Рада України за поданням Президента України може ухвалити рішення про надання начальнику такої військової адміністрації додаткових – «розширених» повноважень. В разі прийняття відповідного рішення – в період дії воєнного стану та 30 днів після його припинення чи скасування начальник військової адміністрації має право виконувати функції сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету та голови громади та може затвердити тимчасову структуру виконавчих органів ради (якщо певні посади не включені до тимчасових штатних розписів, для таких працівників оголошується простій або здійснюється переведення на рівнозначну чи нижчу посаду); апарат сільської, селищної, міської ради та її виконавчого комітету, інші

виконавчі, комунальні підприємства, установи та організації відповідної територіальної громади підпорядковуються начальнику відповідної військової адміністрації.

Стосовно військових адміністрацій населених пунктів обласні та районні військові адміністрації наділені низкою повноважень, зокрема вони здійснюють щодо останніх кадрову, розпорядчу, контрольну та інші функції. Крім того, керівники районних державних адміністрацій або начальники районних військових адміністрацій (у разі їх утворення) здійснюють загальне керівництво діяльністю військових адміністрацій населених пунктів (стаття 4 Закону).

На сьогодні парламент України ухвалив постанови про надання «розширених» повноважень 188 начальникам військових адміністрацій населених пунктів з 215-ти утворених.

Список використаних джерел

1. Вебсайт Офіційного інтернет-представництва Президента України URL: <https://www.president.gov.ua/>
2. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search>
3. Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин військовими адміністраціями населених пунктів, що тимчасово здійснюють повноваження місцевого самоврядування. Л. Федченко, В. Козіна, під заг.ред. О. Павлюк. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/829/Metodychni_rekomendatsii_organizatsiya_trudovykh_vidnosyn_viyskovymy_administratsiiamy.pdf
4. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/>
5. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022/ed20220224#Text>
6. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, р. № 13, ст.87. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>
7. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024 р. № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-IX#Text>
8. Про Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України від 3 грудня 2025 року № 4695-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text>
9. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні: Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року р. № 389-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, р. № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
11. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>
12. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. С. 144

УДК 351:005-029:32(477)

Олег СУХОРИКОВ,

аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Oleg SUKHORUKOV,

PhD student, specialty 281 Public Management and Administration, Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro University of Technology»

<https://orcid.org/0009-0007-2616-3448>

Науковий керівник: **Ігор ШПЕКТОРЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

METHODOLOGICAL FEATURES OF POLITICAL MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

The paper examines the methodological foundations of political management within public administration, conceptualizing it as an integrated system that links political processes, institutions, governance mechanisms and administrative functions. Political management operates through principles of legitimacy, transparency, professionalism, inclusiveness and adaptability, and is implemented via functions such as goal-setting, coordination, mobilization and social interaction. Its methods and tools include strategic planning, communication technologies, institutional coordination and participatory mechanisms. The study outlines a competence framework for political managers and highlights political management as a key factor of democratic stability, policy effectiveness and systemic adaptability.

Keywords: *political management; public administration; governance; strategic communication; participatory mechanisms; administrative functions.*

Політичний менеджмент у сучасних демократіях виступає інтегрованою системою управління політичними процесами, інститутами та взаємодією влади й суспільства. Він поєднує аналітичні, стратегічні, комунікаційні та організаційні елементи, охоплюючи формування політичних цілей, координацію стейкхолдерів, регуляцію конфліктів і легітимацію рішень. Методологічне позиціонування політичного менеджменту можливе лише в контексті цілісної системи методології публічного управління, де закономірності, принципи, функції, методи, механізми, процеси та процедури, технології управління та форми діяльності пов'язані між собою й застосовуються системно та взаємозалежно.

Місце політичного менеджменту в системі методології публічного управління. Політичний менеджмент доцільно розглядати в трьох вимірах: як міждисциплінарну субдисципліну, що поєднує політологію, менеджмент і публічне управління; як комплекс інструментів реалізації політики (механізми, процедури, технології); як підхід до організації політичних процесів (стратегічний, адаптивний, мережевий, інституційний). Таке трактування узгоджується з логікою методології публічного управління, у якій зміст управління рухається від принципів і функцій до методів і технологій [1].

Предмет і зміст політичного менеджменту. Політичний менеджмент визначається нами як система управління політичними процесами, інститутами, виборчими та комунікаційними механізмами, що забезпечує досягнення політичних цілей, стабільність, розвиток і реалізацію публічної політики. Він охоплює стратегічне планування, інституційну координацію, аналітику, соціальну комунікацію та взаємодію, мотивацію політичних акторів і прогнозування ризиків.

Принципи політичного менеджменту. Принципи виступають імперативами, які визначають межі дій і критерії прийнятності політичних технологій. Основними є: легітимність і демократичність – узгодженість рішень із суспільним мандатом; прозорість і підзвітність – публічна відкритість дій; професіоналізм і конструктивність – раціональність і опора на експертизу; інклюзивність і баланс інтересів – залучення стейкхолдерів; адаптивність і гнучкість – оновлення політики відповідно до змін; верховенство права та етика.

Таке розуміння принципів узгоджується з ідеями, за якими принципи є критеріями оцінювання управлінської діяльності.

Функції політичного менеджменту. Процесна (функціональна) структура політичного менеджменту поєднує управлінські функції: цілепокладання (планування), організація, координація, мотивування, контроль, прийняття рішень, управління персоналом. Особливо важливо, що функція комунікації трансформується у функцію соціальної взаємодії, яка забезпечує формування внутрішніх умов для сприйняття політичних впливів.

Політичні функції: артикуляція та агрегація інтересів, мобілізація ресурсів, легітимація рішень, регуляція конфліктів, соціалізація, антикризове управління, комунікація / соціальна взаємодія.

Методи й підходи політичного менеджменту. Методологічно політичний менеджмент використовує: стратегічні методи (цілепокладання, сценарне планування, прогнозування); інформаційно-комунікаційні (маркетинг, PR, робота зі ЗМІ, аналіз громадської думки); аналітичні (SWOT, моделювання, порівняльні дослідження, емпіричний аналіз); інституційно-організаційні (мережеве управління, координація, деліберация); правові та регуляторні методи.

Підходи політичного менеджменту – стратегічний, операційний, інституційний, governance-орієнтований, порівняльний та ін. – забезпечують системність застосування методів у межах функцій [2].

Комплексні інструменти та форми політичного менеджменту – механізми: правові, інституційні, економічні, інформаційні, партисипативні; процеси й процедури: вироблення політики, консультації, оцінювання, виборчі процедури; технології: політичний маркетинг, кампанії, лобювання, цифрові інструменти участі, аналітика даних, кризові комунікації; форми управлінської діяльності: публічні консультації, дебати, референдуми, е-демократія, відкриті дані. У методологічній системі інструментів публічного управління форми є зовнішнім проявом функцій, операціоналізованих через методи.

Політичний менеджмент у governance. Політичний менеджмент інтегрує в своїй системі інструментів політику, адміністрацію та громадянське суспільство, забезпечуючи баланс між ієрархічними, мережевими, ринковими й громадськими логіками управління. У перехідних демократіях він виконує роль стабілізуючого механізму, що протидіє політизації адміністрації, бюрократизації та кризі легітимності.

Компетентності політичного менеджменту. Знання: політичні інститути, процеси, методологія публічного та політичного управління, виборчі технології, етика, цифрові механізми участі. Уміння: формулювати політичні цілі, координувати політичні інститути, аналізувати політичні ризики, організовувати партисипативні процеси, управляти комунікаціями та конфліктами. Навички: фасилітація діалогу, робота з даними, аналітика, цифрові інструменти участі, кризові комунікації, сценарне мислення. Компетентнісний підхід узгоджується з оцінюванням публічних службовців за системою принципів, вміщених у відповідних Законах.

Отже, політичний менеджмент може виступати органічною складовою методології публічного управління, що забезпечує інтеграцію політичних, інституційних і адміністративних процесів. Він функціонує через систему «принципи → функції → методи → підходи → складні інструменти (процедури, процеси, механізми, технології) → форми» та реалізується як інструмент стабільності, демократичності й адаптивності управлінської системи. Ефективність політичного менеджменту залежить від професіоналізму управлінців, якості політичних інститутів, рівня моральності та використання сучасних технологій.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>
2. Сухоруков О. І. Політичний менеджмент як інтеграція функцій: концептуальний підхід. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2025. Вип. 45. С. 43-50. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.47.8>

УДК 35.071

Кирило ТИМОШЕНКО,

аспірант кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kyrylo TYMOSHENKO,

postgraduate student of the Department of parliamentarism of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Валентина ГОШОВСЬКА**, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПОНЯТТЯ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

THE CONCEPT OF PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PARLIAMENTARISM

The study of the principles of public administration in the field of parliamentarism is highly relevant and practically significant, as these principles form the foundation for the effective functioning of parliamentary institutions. They ensure transparency, accountability, and democratic governance, shaping the interaction between authorities and society. Principles serve as fundamental guidelines, legal norms, and management rules that regulate administrative processes. They are codified in law, define standards and organizational requirements, and provide stability in public administration. Overall, these principles are both a theoretical framework and a practical tool for enhancing parliamentary operations, promoting good governance, and strengthening public trust in democratic institutions.

Keywords: *Public administration, parliamentarism, principles, transparency, accountability.*

Дослідження принципів публічного адміністрування у контексті парламентаризму є надзвичайно актуальним і має практичне значення, оскільки саме ці принципи формують фундамент для ефективного функціонування парламентських інституцій. Вони сприяють забезпеченню прозорості, підзвітності та демократичності управлінських процесів, створюючи передумови для гармонійної взаємодії органів влади та суспільства. Тому в рамках дослідження особливо важливо визначити поняття принципів публічного адміністрування у сфері парламентаризму, оскільки на сьогодні відсутній єдиний підхід до їх розуміння.

Насамперед слід відзначити, що за визначенням академічного тлумачного словника, принципи розглядаються як фундаментальні концепти, які можна досліджувати з різних точок зору. По-перше, принципи являють собою базові положення, що слугують опорою будь-якої наукової системи, теорії або ідеологічного напрямку. По-друге, вони відображають ключові характеристики процесів чи явищ, визначаючи спосіб реалізації конкретних дій або функцій. По-третє, принципи формують систему переконань, норм та правил, якими керується людина у професійній діяльності та повсякденному житті. У підсумку, вони виконують роль основоположних засад, які визначають зміст, орієнтири та регулювання соціальної і державної життєдіяльності [1].

В. Попович наголошує, що принцип – це об'єктивна закономірність, властива будь-якому соціально-політичному явищу, яка проявляється у формі ідеї, правила чи основи. У правовому полі принципи часто функціонують як норми-принципи, тобто правові правила, що безпосередньо не створюють конкретних правовідносин, проте формують зміст інших юридичних явищ, включаючи окремі норми, інститути та правові відносини. Вони виконують регулятивну функцію, встановлюючи рамки та напрямки розвитку правової системи й взаємодії у суспільстві, а також формують основу для створення нових законодавчих актів [2, с. 88].

У сфері публічного управління та адміністрування науковці приділяють особливу увагу характеристикам принципів, що регламентують роботу публічних органів. Так, К. Бугайчук виділяє такі ключові ознаки принципів: по-перше, це керівні ідеї, правила та основи управлінського процесу, які відображають об'єктивні закономірності розвитку держави та суспільства; по-друге, вони можуть

бути закріплені у нормативно-правових документах, що робить їх обов'язковими для виконання; по-третє, принципи встановлюють вимоги до системи, структури та організації адміністративної діяльності; по-четверте, вони охоплюють характеристики всієї системи публічного адміністрування, а не лише окремих її складових [3, с. 164].

За визначенням О. Ястремської та Л. Мажник, принципи публічного адміністрування – це «основні положення управлінської діяльності, що слугують для пояснення сутності та аналізу суспільних процесів, а також особливостей функціонування публічних органів і їх взаємодії з громадськістю». Вони підкреслюють, що ключова особливість таких принципів полягає у їх закріпленні на законодавчому рівні, а юридичне тлумачення допомагає конкретизувати їхній зміст та забезпечує стабільність і послідовність роботи державних органів [4, с. 37].

У будь-якому випадку, принципи публічного адміністрування відіграють не лише теоретичну роль у вивченні парламентських і управлінських процесів, а й практичну функцію – вони регулюють діяльність публічних інституцій, визначають стандарти їхньої роботи та сприяють забезпеченню демократичності та підзвітності органів влади [5, с. 135].

Таким чином, принципи публічного адміністрування у сфері парламентаризму – це основоположні положення та керівні ідеї, що визначають організаційні, правові та управлінські засади діяльності парламентських інституцій, забезпечують ефективність, прозорість, підзвітність і демократичність їх функціонування, а також формують стандарти взаємодії органів влади з громадськістю. Принципи публічного адміністрування у сфері парламентаризму виступають фундаментом для організації та регулювання діяльності парламенту, вони закріплюють основні правила і норми управлінської діяльності. Їх дотримання гарантує прозорість і підзвітність роботи законодавчих органів, забезпечує законність і рівність при ухваленні рішень.

Список використаних джерел

1. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua>. (дата звернення: 19.02.2026).
2. Попович В. Стандарти публічного управління як елементи методології європейської державної муніципальної політики. *Європейське врядування*. С. 85-92.
3. Бугайчук К. Інституціональні принципи публічного адміністрування в органах Національної поліції України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. Випуск 1. том 1. 2018. С. 163-169.
4. Ястремська М., Мажник Л. Публічне адміністрування: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.
5. Парламентаризм та парламентська діяльність : словник-довідник. за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2012. 228 с.

УДК 321.7.364.1

Любов ТИТАРЕНКО,

кандидат політичних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Інституту публічної служби і управління Національного університету «Одеська політехніка»

Liyubov TYTARENKO,

candidate of Political Science, Associate Professor of the Department of Social and Human Sciences of the Institute of Public Service and Administration of the National University «Odesa Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0001-8994-3467>

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ

PROFESSIONAL COMPETENCE OF A CIVIL SERVICE PERSON IN THE CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES

A relevant perspective of modern times, particularly in the context of military challenges, is the acquisition of professional competence by public service specialists, their psychological resilience, and the ability to quickly adapt to changes. A particularly important stage is the process of continuous professional and personal development of a civil servant, the practical realization of his career potential in the process of fulfilling the tasks and functions of the state, in particular in conditions of war.

It is worth noting that, given the dynamics of the development of public authorities in times of current challenges of war – Russian armed aggression against the sovereignty of Ukraine, the domestic public service operates on democratic changes – as European, in terms of its civilizational affiliation with respect to the protection and territorial integrity of Ukraine. Currently, the institution of public service represents a general corps of civil servants, which includes public servants of executive authorities and local governments and a specialized corps – employees of diplomatic and consular and other institutions.

Keywords: professional competence, civil servant, public service, power relations, war, psychological resilience.

Професійна компетентність державного службовця в умовах воєнного стану вимагає здатності ефективно працювати в умовах невизначеності. В будь-який час і для будь-якої влади проблема кадрів була першочерговою проблемою. Згідно Закону України «Про державну службу» профіль професійної компетентності розширює критерії, встановлені до посади кваліфікаційними вимогами, беручи до уваги не лише освітньо-кваліфікаційний рівень та стаж, а й володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків[1]. Попри наявність викликів війни, суспільно-політичні виклики та події державного значення на сьогодні стали поштовхом до реалізації фахової самореалізації корпусу публічних службовців, спроможних відповісти запитам на оборону країни, на збереження соціальної справедливості, прагнення вибудувати суспільство, в якому буде знайдено нову архітектуру світового порядку і безпеки. Існують підстави констатувати, що агресія РФ проти України створює безпрецедентні виклики для громадян, вимагаючи від органів публічної влади застосування інноваційних ресурсів, соціально – орієнтованих, гуманітарних підходів для збереження та розвитку країни.

Важливим завданням в нинішніх умовах стало не лише забезпечення функціонування суспільства та збереження державності, але й необхідність покращення системи підготовки кадрового потенціалу управлінців, підвищення професійної компетентності державного службовця[2, с.201]. Згідно Плану дій Ради Європи для України “Стійкість, відновлення та відбудова” на 2023–2026 роки, Національні правозахисні та адміністративні установи на підставі запропонованих заходів підвищують ефективність системи ЄКПЛ щодо України через підтримку впровадження національної правової бази щодо захисту прав людини з акцентом на найбільш уразливих верствах населення, включно з особами, що які постраждали від війни[4,с.5]. В час військових викликів постає необхідність реалізації інституційної спроможності публічних управлінців в особі держави – вистояти та втриматися за системою визнаних цілей, пріоритетів суспільно-управлінських норм, що забезпечують спроможність управлінської ланки реалізувати публічну політику стійкості за наступними індикаторами: по-перше, активне впровадження електронного урядування та електронних реєстрів, що формують потребу в уміннях працювати з великими обсягами даних і забезпечувати інформаційну

безпеку. По-друге, стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту надає можливість моделювання громадської думки, прогнозування соціальних потреб та автоматизацію рутинних процедур держсектора. Крім того, воєнний контекст стимулює потребу в компетенціях антикризового управління: планування невідкладних заходів, координації міжвідомчих дій і прийняття оперативних рішень за обмежених часових та ресурсних умов, себто оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (якщо вони працюють в інтересах суспільства, а механізм затребування їх професійного досвіду юридично надійно забезпечений в реалізації кар'єрного потенціалу).

Ієрархічну структуру публічного управління співвідносно до професійної компетентності державного службовця, вагомість внеску людських ресурсів до стійкості системи публічного управління висвітлює колективна монографія Г. А. Дмитренко та ін.[5]. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період потребує механізмів ефективності, що фокусуються на результатах проходження публічної служби; ефективності системи державного управління в період кризового стану; дотримання принципів верховенства права публічною службою в стані викликів війни; рівень контрольованості корупції з урахуванням наявних ризиків та залученість громадськості до формування і реалізації соціально – спрямованої гуманітарної політики. У державних мілітаризованих органах вище перелічені завдання розкривають закономірності та зміст дотримання принципів верховенства права публічною службою в стані викликів війни, які виконують (Служба безпеки, Служба зовнішньої розвідки, Міноборони, Міністерство внутрішніх справ, Держспецзв'язок, Національна поліція, Державна прикордонна служба) тощо.

Чимало авторів звертаються до професійної компетентності державного службовця у стані війни[2; 3; 6], тобто викликів, що продовжують руйнівний вплив на усі сфери життя, вимагають від працівників державної служби удосконалення професійної компетентності [2, с.203]. В умовах комплексного відновлення, збереження та розвитку державна служба в Україні характеризується залученням громадськості до прийняття рішень. Реалізація професійної компетентності фахівцями публічної служби демонструє концептуальну модель факторів, які впливають на формування довіри в суспільстві. Довіра, з точки зору фахівців наукового видання (про аналіз інституційної, соціальної, гуманітарної та управлінської стійкості) розглядається як професійна компетентність державного службовця і окреслюється участю громади, взаємодією органів публічної влади та міжнародного співробітництва у формуванні безпечного середовища в країні процесом реалізації посадових обов'язків[3, с. 59]. Формування довіри в суспільстві виступає ключовим елементом, що пов'язує три основні аспекти: індивідуальні характеристики (1), роботу інституцій (2) та суспільне середовище[там само, с. 59-60].

Спроможність державного службовця в умовах військових викликів вчасно реагувати на кризові обставини, виокремлювати пріоритети та фокусуватись на них – це ті фактори, які свідчать про професійну компетентність фахівців і стійкість інституту публічної служби України в цілому.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу» Документ 889-VIII, чинний, поточна редакція. Редакція від 24.01.2026, підстава – 4603-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Комаровський В.В., Титаренко Л.М., Яценко В.А. Публічне управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери в умовах викликів війни. Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2024. Вип. 32. С. 201-209.
3. Князева О. В., Іжа М. М., Дядюра К. О., Пахомова Т. І., Домашевська К. О. Стійкість до небезпечних викликів: український та європейський контекст: навч. посіб. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с.
4. План дій Ради Європи для України “Стійкість, відновлення та відбудова” на 2023–2026роки. URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282>
5. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст: колект. монографія / [Г. А. Дмитренко та ін. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка]; ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ: ДКС-Центр, 2020. – 511 с.
6. Титаренко Л.М, Яценко В.А. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. наук. фах. вид. ГО Асоц. дослідн. держ.упр., ГО Одес. ін-т соц. технол. Одеса, 2024. Вип. 31. С. 160-170. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/18117>

УДК 327.8

Роман ТОВМАШЕНКО,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Roman TOVMASHENKO,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0004-6712-5999>

Науковий керівник: **Наталія ЛИПОВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ТУРБУЛЕНТНІСТЬ ДЕМОКРАТИЧНИХ СИСТЕМ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

TURBULENCE OF DEMOCRATIC SYSTEMS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF STATE POLICY

The transformation of state policy in the context of democratic turbulence, characterized by growing political polarization, a crisis of trust in institutions, the spread of disinformation and the complication of mechanisms of public participation, is studied. Global and national factors of instability, including security threats, economic inequality, digital transformation, and specific challenges for Ukraine in the context of a full-scale war, are analyzed. The necessity of transition from traditional bureaucratic models to flexible, network and adaptive management approaches is substantiated. The key areas of transformation are highlighted: institutional modernization, increasing transparency and accountability, development of strategic communications, risk management, anti-corruption mechanisms and cross-sectoral interaction. It is emphasized that the sustainability of state policy is the result of purposeful management capable of ensuring democratic development and post-war recovery of Ukraine.

Keywords: state policy, public administration, civil society, transformation, political turbulence.

Сучасний етап розвитку демократичних суспільств характеризується явищем демократичної турбулентності – динамічними та непередбачуваними змінами в інституційному, політичному й соціальному середовищі, які суттєво впливають на формування та реалізацію державної політики. Поляризація суспільства, поширення дезінформації, криза довіри до інститутів влади, трансформація громадської участі та нестабільність очікувань громадян знижують ефективність традиційних моделей управління.

У таких умовах зростає потреба в адаптивній державній політиці, здатній реагувати на складні багаторівневі ризики в режимі реального часу. Лінійні підходи до планування, надмірна бюрократизація та жорсткі інституційні структури виявляються недостатньо гнучкими, особливо в контексті війни, глобальних криз та інформаційної нестабільності. Якщо система державного управління не встигає трансформуватися відповідно до темпів змін, це призводить до управлінських дисфункцій: фрагментарності рішень, суперечностей у регуляторній політиці, зниження прогнозованості та стратегічної спроможності.

Демократична нестабільність формується під впливом низки глобальних процесів. По-перше, спостерігається системна криза довіри до політичних інституцій. У багатьох країнах знижується рівень довіри до парламентів, урядів, судових органів і медіа, що пов'язано з корупційними скандалами, неефективністю політики та відчуженням громадян від процесів прийняття рішень. По-друге, посилюється соціальна поляризація. Ідеологічні та ціннісні конфлікти поглиблюють розколи між різними соціальними групами, ускладнюючи досягнення консенсусу та формування збалансованих рішень. По-третє, значну роль відіграють інформаційні війни та дезінформація. Глобальні цифрові платформи стали інструментами поширення маніпулятивних наративів, спрямованих на делегітімізацію влади та посилення внутрішніх конфліктів.

Важливими чинниками є також занепад традиційних політичних партій, зростання популізму, економічна нестабільність і соціальна нерівність. Постковідні та воєнні економічні кризи посилюють соціальну вразливість, що стимулює запит на прості, часто популістські рішення. Додатковий тиск створюють глобальні безпекові загрози, міграційні процеси, кіберризики та алгоритмізація політичної комунікації, які змінюють характер демократичного процесу [1].

Для України демократична турбулентність має специфічний характер через поєднання глобальних викликів із повномасштабною війною. Воєнний стан зумовлює часткове обмеження демократичних процедур і створює напруження між потребами безпеки та збереженням демократичних стандартів. Серед внутрішніх чинників – нестабільність політичних курсів, персоналізація влади, конфлікти між інституціями, проблеми стратегічного планування та координації. Зберігається вплив олігархічних груп і корупційних практик, що підриває довіру до влади. Системні інформаційні атаки, насамперед з боку росії, ускладнюють функціонування демократичного дискурсу. Соціально-економічні наслідки війни – руйнування інфраструктури, зростання бідності, внутрішня міграція – посилюють соціальну напругу та впливають на підтримку реформ. Ціннісна й регіональна неоднорідність ускладнює консолідацію суспільства навколо спільної моделі розвитку.

В умовах турбулентності трансформація державної політики стає передумовою демократичної стійкості. Серед основних напрямів можна виокремити такі.

1. Інституційна адаптація та гнучкість управління. Необхідним є перехід від жорстких бюрократичних структур до мережових і інтегрованих моделей управління. Це передбачає модернізацію державної служби, цифровізацію процедур, розвиток кризового менеджменту та стратегічної готовності.
2. Прозорість і підзвітність влади. Використання відкритих даних, цифрових інструментів моніторингу, посилення контролю за діяльністю органів влади сприяє відновленню довіри. У воєнний період важливо зберігати баланс між прозорістю та вимогами безпеки.
3. Розширення громадської участі. Залучення громадян до процесу формування політики через консультації, електронну демократію та інклюзивний діалог підвищує легітимність рішень і зміцнює соціальну згуртованість.
4. Протидія дезінформації та розвиток стратегічних комунікацій. Ефективна кризова комунікація, підтримка медіаграмотності та створення інституцій перевірки фактів є ключовими умовами інформаційної безпеки.
5. Інституціоналізація стратегічного планування та управління ризиками. Запровадження сценарного планування, систем раннього попередження та оцінки впливу політики підвищує здатність держави діяти проактивно.
6. Подолання корупції та зменшення олігархічного впливу. Посилення незалежності антикорупційних органів, прозорість фінансування політики та демонополізація медіапростору створюють умови для чесної конкуренції та зміцнення інституцій.
7. Соціально-економічна стабілізація та зменшення нерівності. Підтримка зайнятості, розвиток людського капіталу та інклюзивна політика відновлення сприяють зниженню соціальної напруги.
8. Мережеве управління та міжсекторна взаємодія. Партнерство держави з громадянським суспільством, бізнесом і міжнародними організаціями забезпечує синергію ресурсів і підвищує ефективність реформ.

Демократична турбулентність трансформує умови функціонування державної політики, роблячи її стабільність результатом цілеспрямованого управління, а не автоматичною властивістю інституцій. Для України поєднання зовнішньої військової загрози з внутрішніми інституційними проблемами створює особливо складне середовище.

Ефективна відповідь на ці виклики передбачає перехід до гнучких, прозорих і мережових моделей управління, здатних поєднати адаптивність із стратегічним баченням. Саме оновлення механізмів державної політики може забезпечити стійкість, демократичний розвиток і післявоєнну модернізацію України в умовах глобальної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Volyaniuk O. Threats to democracy in Europe: the Hungarian precedent. political research. 2022. No. 2 (4). P. 140-159. DOI: 10.53317/2786-4774-2022-2-8

УДК 351:364-056.2/.3

Севастьян ТРУШЕВСЬКИЙ,

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

Sevastian TRUSHEVSKYI,

graduate student of the V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0007-9300-6610>

Науковий керівник: **Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MODEL IN THE FIELD OF REHABILITATION OF PERSONS WITH DISABILITIES

These abstracts examine the challenges of evaluating the effectiveness of public administration models within the field of rehabilitation for persons with disabilities, amidst the ongoing transformation of social policy and the implementation of person-centered approaches. The study substantiates the necessity for a comprehensive analysis of the regulatory and legal framework, the institutional capacity of government authorities, interagency coordination, and the resource allocation for rehabilitation programs. Furthermore, the research highlights the significance of a system of quantitative and qualitative indicators aimed at measuring outcomes for beneficiaries, specifically regarding social integration levels, service accessibility, and quality of life. Particular emphasis is placed on the implementation of monitoring mechanisms, accountability, and public participation as essential tools for enhancing the efficacy of state policy in the rehabilitation sector.

Keywords: public administration, social protection, rehabilitation of persons with disabilities, evaluation, model.

Оцінювання ефективності моделі державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю повинно розглядатися як складний, багатовимірний і безперервний процес, що поєднує нормативно-правові, організаційні, соціальні, економічні та інституційні параметри функціонування публічної влади. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління, які орієнтуються на забезпечення прав людини, результативність державної політики, доказовість управлінських рішень і підзвітність органів влади суспільству. В Україні правові засади функціонування системи реабілітації закріплені у Законі України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [1], який визначає повноваження органів виконавчої влади, механізми координації діяльності суб'єктів системи та гарантії доступу осіб з інвалідністю до відповідних послуг. Водночас державна політика у цій сфері формується з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема положень Організації Об'єднаних Націй та Конвенції про права осіб з інвалідністю, що закріплює принципи недискримінації, інклюзії, рівності можливостей і повної участі у суспільному житті.

Сучасне розуміння ефективності у сфері публічного управління виходить за межі вузького економічного трактування і передбачає оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей політики при оптимальному використанні ресурсів і забезпеченні стійких соціальних результатів. У контексті реабілітації осіб з інвалідністю ефективність не може зводитися лише до кількісних показників охоплення послугами або обсягів бюджетного фінансування. Вона повинна включати оцінку реального впливу державних програм на рівень функціональної спроможності особи, її соціальну інтеграцію, професійну реалізацію, доступ до освіти, праці та громадської активності. Такий підхід корелює з сучасною біопсихосоціальною моделлю інвалідності, яка враховує не лише медичні аспекти, а й соціальні бар'єри та умови середовища [2].

У межах оцінювання моделі державного управління необхідно аналізувати ступінь відповідності національної політики міжнародним зобов'язанням, зокрема стандартам, що розробляються спеціалізованими інституціями системи Організації Об'єднаних Націй. Важливе значення має вра-

хування рекомендацій Всесвітня організація охорони здоров'я, яка у своїх аналітичних звітах наголошує на необхідності інтегрованих, безперервних і доступних реабілітаційних послуг як складової універсального охоплення медичною допомогою. У документах Світовий банк підкреслюється, що інвестиції у реабілітацію мають довгостроковий соціально-економічний ефект, оскільки сприяють зменшенню залежності від соціальної допомоги та підвищенню рівня зайнятості осіб з інвалідністю.

Оцінювання ефективності моделі управління також передбачає дослідження інституційної спроможності органів публічної влади, здатності забезпечити міжсекторальну координацію та уникнути фрагментації повноважень. Сфера реабілітації охоплює компетенції органів охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, праці та місцевого самоврядування, що потребує чітко визначених механізмів взаємодії та узгодження рішень. Відсутність належної координації може призводити до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зниження якості послуг. Тому ефективність моделі державного управління повинна оцінюватися з позицій цілісності управлінської системи, її прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби людини.

Особливої уваги потребує запровадження системи індикаторів результативності, що дозволяє здійснювати регулярний моніторинг і коригування політики [3]. Індикатори повинні охоплювати як процесуальні аспекти, так і кінцеві результати, включаючи рівень доступності послуг, своєчасність їх надання, задоволеність отримувачів, динаміку соціальної інтеграції та рівень зайнятості осіб з інвалідністю. Важливою складовою є використання статистичних даних, адміністративних реєстрів і результатів соціологічних досліджень, що забезпечує доказовість управлінських рішень. У цьому контексті значну роль відіграють аналітичні матеріали Програма розвитку ООН, які підкреслюють необхідність впровадження систем моніторингу на основі прав людини та оцінювання впливу державної політики на вразливі групи населення.

Крім кількісних показників, вагомим елементом оцінювання є якісні методи дослідження, зокрема опитування осіб з інвалідністю та представників громадських організацій. Залучення зацікавлених сторін відповідає принципу партисипативного управління і дозволяє виявити проблеми, які не завжди відображаються у статистичних звітах. Такий підхід сприяє формуванню інклюзивної моделі управління, де політика розробляється з урахуванням реальних потреб і досвіду бенефіціарів.

Таким чином, оцінювання ефективності моделі державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю повинно здійснюватися на основі комплексного аналізу нормативних засад, інституційної організації, ресурсного забезпечення, системи моніторингу та реальних соціальних результатів. Воно має бути безперервним процесом, спрямованим не лише на фіксацію досягнутих показників, а й на вдосконалення управлінських механізмів, підвищення якості послуг і забезпечення повноцінної інтеграції осіб з інвалідністю у всі сфери суспільного життя. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку соціальної політики та принципам людиноцентричного публічного управління.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>
2. Situational Analysis on the Rights of Persons with Disabilities in Ukraine. URL: <https://globaldisabilityfund.org/new/wp-content/uploads/2025/03/SITAN-Ukraine.pdf?utm.com>
3. Крилова І., Глущенко Г. Оцінка ефективності чинних механізмів реалізації державно-партнерства в Україні. *Філософія та управління*. 2025. № 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.07>

УДК 351(477):005.35

Володимир ХАРЧУН,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Volodymyr KHARCHUN,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-7374-2593>

Науковий керівник: **Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

DIGITAL GOVERNANCE: THEORETICAL PRINCIPLES, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Active digitalization of public administration transforms its internal and external processes, shaping a new model – digital governance. It is considered an evolutionary development of e-governance, involving a transition from fragmented information systems of public institutions to integrated digital platforms. The main components of digital governance include electronic interaction between the state and citizens, digitalization of administrative procedures, open data, electronic services, artificial intelligence, cybersecurity, and electronic identification. Digital governance enhances transparency, openness, accountability, and efficiency of management, while fostering broader citizen participation in policymaking. At the same time, it faces challenges such as cyber threats, data leaks, and digital inequality, requiring immediate response. Further development of digital governance is linked to AI integration in decision-making, international standardization of digital solutions, and the advancement of local digital governance.

Keywords: digital governance, e-governance, public administration, digitalization.

Активна та широкомасштабна цифровізація публічного управління призводить до глибоких змін внутрішніх і зовнішніх процесів його здійснення у багатьох країнах світу, в тому числі в Україні. Впровадження таких новітніх інформаційно-комунікаційних інструментів, як великі дані (open data), Інтернет речей, аналіз масивів інформації, штучний інтелект, докорінно трансформують усталені практики публічного управління. Тому в науковому середовищі все частіше лунають твердження про формування нового концепту публічного управління – цифрове врядування (digital governance).

Цифрове врядування розглядається як еволюційний розвиток е-врядування (e-governance), перехід від фрагментованих інформаційних систем для вдосконалення внутрішніх операцій і процесів публічних установ до електронного надання публічних послуг, створення інтегрованих державних порталів, цифрових платформ як фундаменту розумного (Smart) публічного управління на основі рішень, що базуються на великих даних, доказах і суспільної участі.

Дослідники визначають такі структурні компоненти цифрового врядування [1]:

- електронна взаємодія держави з громадянами;
- діджиталізація адміністративних процедур;
- надання електронних послуг населенню та бізнесу через цифрові портали;
- впровадження систем відкритих даних;
- включення штучного інтелекту у процеси реалізації різних функцій публічного управління, наприклад аналіз даних або консультування населення з питань отримання послуг;
- створення систем кібербезпеки;
- забезпечення електронної ідентифікації (BankID, MobileID).

Україна стала однією з перших країн у світі, де успішно функціонує національний портал і мобільний застосунок «Дія», що об'єднує понад 100 публічних послуг в єдиній цифровій платформі, інтегрує цифрові документи та послуги [2]. Дія.AI стала першим у світі національним асистентом на

основі штучного інтелекту, який може виконувати запити громадян і надавати готові послуги прямо в чаті з головної сторінки порталу Дія [3].

Цифрове врядування сприяє підвищенню обґрунтованості, прозорості управлінських рішень, кращій їх координації, більшій чутливості до змін зовнішнього середовища, залученню суспільства до творення публічної політики. Використання в управлінських цілях Інтернету формує платформу для нових способів самоорганізації людей навколо вирішення проблеми, що зачіпає їх інтереси.

Поряд з незаперечними перевагами цифрове врядування стикається з викликами, від швидкого реагування на які залежить стійкість та ефективність системи публічного управління. Серед них такі як загроза хакерських атак на цифрові портали, виток особистих даних, цифрова нерівність населення, цифрові компетентності публічних службовців, тощо.

Перспективи розвитку цифрового врядування пов'язані з подальшою інтеграцією штучного інтелекту у процеси прийняття управлінських рішень, розвитком Smart City як формою локального цифрового врядування, міжнародною співпрацею у сфері стандартизації цифрових рішень. Важливим напрямом розвитку цифрового врядування залишається його етичний вимір, що має забезпечуватися через баланс між ефективністю публічного управління та захистом прав людини, в тому числі на особисте життя.

Таким чином цифрове врядування є не лише технологічною інновацією, а новою моделлю публічного управління, заснованої на прозорості, підзвітності, відкритості, ефективності, участі громадян. Україна має значний потенціал у цій сфері, проте потребує системного підходу до впровадження цифрових інструментів на різних рівнях публічного управління, правового регулювання та підвищення цифрових компетентностей публічних службовців і громадян.

Список використаних джерел

1. Семенчук Т., Мельничук М. Цифрове врядування: сучасні виклики та перспективи розвитку. Український економічний часопис. 2025. №10. С. 87-91. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-13>
2. Пирожкова А.С., Домріна М.К., Ковтун М.С. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2025. Серія Право. Випуск 88: частина 3. С. 17-22
3. Дія.АІ: Ваш персональний помічник у світі державних послуг. URL: <https://diia.gov.ua/diia-ai>

УДК 327:341.123

Владислав ЧЕРНИКОВ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі,

Vladyslav CHERNIKOV,

Postgraduate student at the Department of Public Management and Administration of the Hrygoriy Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID 0009-0008-3176-9230

Науковий керівник: **Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИРУ ТА БЕЗПЕКИ

CURRENT PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL RELATIONS IN THE SPHERE OF ENSURING PEACE AND SECURITY

These abstracts analyze contemporary challenges in the development of international relations concerning peace and security amidst the transformation of the global order. The study examines the crisis of collective security mechanisms, the diminishing effectiveness of multilateral institutions – specifically the United Nations – and the burgeoning role of regional security frameworks, including NATO and the European Union. Particular emphasis is placed on hybrid threats, cybersecurity, the degradation of arms control regimes, and the impact of geopolitical competition among leading powers. The author substantiates the necessity of reforming the global security architecture, strengthening international law, and advancing preventive diplomacy to establish a resilient system of international peace.

Keywords: public administration, international relations, ensuring peace and security, international security, international security organizations, UN, NATO.

Сучасний розвиток міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки характеризується системною трансформацією безпекового середовища, що зумовлено поєднанням традиційних і новітніх загроз, ерозією усталених механізмів багатосторонності та зростанням ролі регіональних і позадержавних акторів. Після завершення «холодної війни» система колективної безпеки, закладена у Статуті Організації Об'єднаних Націй, розглядалася як основа глобального врегулювання конфліктів, однак у ХХІ столітті її інституційні можливості дедалі частіше виявляються обмеженими через політичну фрагментацію, конкуренцію великих держав і блокування рішень у Раді Безпеки ООН. У наукових працях підкреслюється, що криза ефективності механізмів колективної безпеки пов'язана з невідповідністю післявоєнної архітектури сучасному балансу сил та інтересів [1].

Однією з ключових проблем є ревізія базових принципів міжнародного права, зокрема принципів суверенної рівності держав, територіальної цілісності та невтручання у внутрішні справи, закріплених у Статуті ООН та Гельсінському заключному акті 1975 року. Порушення цих принципів у сучасних збройних конфліктах, включно з агресією РФ проти України, засвідчило кризу режиму нерозповсюдження сили та неефективність механізмів превентивної дипломатії. Резолюції Генеральної Асамблеї ООН 2022-2024 років, що засуджують порушення територіальної цілісності України, відображають нормативну позицію міжнародного співтовариства, однак їх рекомендаційний характер обмежує практичний вплив на припинення агресії [2].

Водночас спостерігається зростання ролі військово-політичних союзів і регіональних організацій у підтриманні безпеки. НАТО після 2014 року здійснила суттєву трансформацію своєї стратегічної концепції, посиливши політику стримування та оборони на східному фланзі, що закріплено у Стратегічній концепції 2022 року [3]. Паралельно Європейський Союз розвиває інструменти Спільної політики безпеки і оборони, формуючи механізми стратегічної автономії та посилюючи координацію у сфері кібербезпеки, протидії гібридним загрозам і стратегічним комунікаціям [4]. Це свідчить про регіоналізацію безпекової архітектури як відповідь на глобальну інституційну стагнацію.

Суттєвою проблемою сучасних міжнародних відносин є зміна характеру конфліктів. Переважають асиметричні, гібридні та проксі-війни, у яких поєднуються військові, інформаційні, кібернетичні, еконо-

мічні та енергетичні інструменти впливу. Згідно з дослідженнями Стокгольмського міжнародного інституту дослідження проблем миру, кількість внутрішньодержавних та інтернаціоналізованих конфліктів зросла, а їхня тривалість подовжується [5]. Кіберпростір і космічний простір стають новими аренами геополітичної конкуренції, що потребує оновлення міжнародно-правових режимів регулювання. Наявні норми, зокрема Будапештська конвенція про кіберзлочинність 2001 року, не охоплюють у повному обсязі державні кібероперації та інформаційні кампанії, спрямовані на підлив демократичних процесів.

Окремою проблемою є фрагментація режиму контролю над озброєннями та нерозповсюдженням зброї масового знищення. Припинення дії Договору про ліквідацію ракет середньої і меншої дальності [6] у 2019 році та ускладнення виконання Договору про стратегічні наступальні озброєння [7] свідчать про деградацію архітектури стратегічної стабільності. Водночас ядерні держави модернізують свої арсенали, що посилює ризики нової гонки озброєнь [5]. Хоча Договір про заборону ядерної зброї 2017 року набув чинності у 2021 році, провідні ядерні держави не є його учасниками, що обмежує універсальність цього режиму.

Суттєвий вплив на міжнародну безпеку мають транснаціональні виклики – міжнародний тероризм, організована злочинність, незаконна міграція, кліматичні зміни та пандемії. Доповідь Генерального секретаря ООН «Наш спільний порядок денний» (2021) наголошує на необхідності переходу до концепції «людської безпеки», яка інтегрує соціально-економічні, екологічні та гуманітарні виміри. Кліматичні зміни визнаються «мультиплікатором загроз», що провокує конфлікти за ресурси, масову міграцію та гуманітарні кризи [8]. Пандемія COVID-19 продемонструвала вразливість глобальної системи управління та недостатність координації між державами у сфері реагування на біологічні загрози.

Сучасні тенденції також пов'язані з посиленням конкуренції між провідними державами, зокрема США та Китаєм, що формує нову біполярну або багатополарну модель світового порядку. Геополітична конкуренція поширюється на технологічну сферу, контроль ланцюгів постачання, критичну інфраструктуру та доступ до стратегічних ресурсів. Це ускладнює формування універсальних рішень і послаблює довіру між ключовими акторами міжнародної системи.

У контексті забезпечення миру особливої ваги набуває проблема реформування міжнародних інституцій. Дискусії щодо розширення складу Ради Безпеки ООН, обмеження права вето у випадках масових злочинів, посилення ролі регіональних організацій залишаються відкритими. Експертні кола наголошують на необхідності модернізації системи глобального врядування відповідно до принципів інклюзивності, прозорості та відповідальності.

Таким чином, сучасні проблеми розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки мають комплексний і багатовимірний характер. Вони зумовлені трансформацією природи конфліктів, кризою традиційних механізмів колективної безпеки, фрагментацією режимів контролю над озброєннями, посиленням геополітичної конкуренції та впливом транснаціональних загроз. Подолання цих проблем потребує реформування глобальних інституцій, зміцнення міжнародного права, розвитку механізмів превентивної дипломатії, а також інтеграції концепції людської безпеки у практику міжнародного співробітництва. Лише поєднання багатосторонніх, регіональних і національних зусиль може забезпечити формування стійкої та справедливої архітектури міжнародної безпеки в умовах нової глобальної реальності.

Список використаних джерел

1. Barry Buzan, Ole Wæver. Regions and Powers: The Structure of International Security. DOI: 10.1017/CBO9780511491252
2. Resolution adopted by the General Assembly on 23 February 2023 ES-11/6. Principles of the Charter of the United Nations underlying a comprehensive, just and lasting peace in Ukraine. URL: https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/a_res_es_11_6.pdf
3. NATO 2022 Strategic Concept. URL: <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/strategic-concepts/nato-2022-strategic-concept>
4. A Strategic compass for security and defence. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf
5. SIPRI Yearbook, 2023. URL: <https://www.sipri.org/yearbook/2023>
6. The Intermediate-Range Nuclear Forces (INF) Treaty at a Glance. URL: <https://www.armscontrol.org/factsheets/intermediate-range-nuclear-forces-inf-treaty-glance>
7. New START Treaty. URL: <https://www.state.gov/new-start-treaty>
8. Our Common Agenda. URL: <https://www.un.org/en/common-agend>

УДК 321.01:316.334.3(477)+35.071.6

Анна ШЕЙКІНА,

здобувачка ступеня бакалавра за спеціальністю 032 «Історія та археологія» (освітня програма «Американістика та європейські студії (з поглибленим вивченням іноземних мов)») історичного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anna SHEIKINA,

Bachelor's degree student in the specialty 032 «History and Archaeology» (educational program «American and European Studies (with intensive study of foreign languages)») of the Faculty of History of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Аліна КУЗЬМИЧ**, доктор філософії (PhD) у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДОВІРА ДО ІНСТИТУЦІЙ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

TRUST IN INSTITUTIONS: THE EXPERIENCE OF UKRAINIAN STATE-BUILDING AND CONTEMPORARY CHALLENGES

The study explores public trust in Ukrainian state institutions, comparing the 1917–1921 revolutionary period with modern governance. The research identifies a significant shift from trust in leaders to trust in institutions, especially in the defense and security sectors. The findings show that public trust directly improves the efficiency and legitimacy of government actions. Modern state stability depends on visible results and transparent administration. Ultimately, digital transformation and better professional skills for civil servants are essential for success. These factors are crucial for maintaining sustainable trust during Ukraine's European integration and the process of post-war recovery.

Keywords: institutional trust, state-building, public administration, digital transformation, professional competencies, legitimacy, European integration.

Здобуття Україною незалежності 1991 р. стало не лише політичною, а й глибокою інтелектуальною трансформацією. Зміни торкнулися насамперед історичної науки та інтерпретації революційних подій початку ХХ століття. Як зазначає В. Солдатенко, «зі здобуттям Україною незалежності ситуація круто змінилася. Миттєво відкинута, як антинаукова, радянська історіографія вивільнила простір для оперативного поширення поглядів і праць наукових шкіл, що до того вважались ідейно ворожими, шкідливими» [1].

Дослідник підкреслює, що вже на зламі 1980–1990-х рр. відбулося активне переосмислення подій 1917–1920 рр., а термін «Українська революція» закріпився в науковому й освітньому дискурсі, витіснивши попередні трактування. Водночас, як наголошує автор, соціальний вимір революції поступово було усунуто з дослідницького поля, оскільки він почав сприйматися як «чужорідний для українського інтересу».

Таким чином, історіографічна еволюція відобразила ширший процес формування нової державницької парадигми, що супроводжував становлення незалежної України. Значущість цієї події підкреслювали й провідні західні аналітики. Я. Грицак наводить оцінку відомого американського політолога та державного діяча польського походження З.Бжезинського, який назвав проголошення Україною незалежності «однією із трьох найважливіших геополітичних подій ХХ століття» поряд із розпадом Австро-Угорської імперії 1918 року та поділом Європи у 1945 році [2, с.310].

Самостійна Україна, як підкреслює дослідник, посіла гідне місце серед найбільших держав Європи, однак процес державотворення мав регіональні особливості. Зокрема, «ставлення до нової Української держави і її політики сильно різнилося від регіону до регіону. Найбільш національно свідомий «галицький П'ємонт» надавав повну і безумовну підтримку державним реформам» [2, с. 311].

Спадковість державотворчих процесів у сучасній Україні виявляється у здатності державних інституцій адаптуватися до екстремальних криз та трансформувати свою внутрішню структуру відповідно до суспільних запитів. Згідно з даними моніторингу незалежної міжнародної організації та аналітичного центру в сфері оборони, що базується в Києві «Snake Island Institute» (серпень 2025 р.), в Україні відбувся фундаментальний, «тектонічний» зсув у природі суспільної довіри [3]. Якщо у 2021 р. рівень довіри до органів влади часто мав персоналізований і хиткий характер, тобто залежав від рейтингу конкретних політичних лідерів та їхньої риторики, то у період 2025–2026 рр. він став виразно інституційним. Українці почали ідентифікувати державу не з обличчями на екранах, а з функціональною стійкістю конкретних систем: від логістики будь-яких перевезень до цифрових сервісів та оборонної сфери.

Зазначений досвід безпосередньо корелює з висновками дослідників, зокрема. Б. Ротстайна та Я. Теорелла, які наголошують: «Громадська довіра, у свою чергу, підвищує легітимність інституцій та ефективність втручання у управління» [4]. Автори підкреслюють, що довіра не є статичним ресурсом; вона є динамічним інструментом, який дозволяє державі успішно впроваджувати складні реформи та здійснювати кризове управління без жорсткого примусу, спираючись на добровільну підтримку населення.

В умовах повномасштабного вторгнення російських агресорів в Україну це означає, що безпрецедентно висока довіра до сектору безпеки та оборони стала фактичним чинником легітимності всього державного апарату. Суспільство почало поширювати військову ефективність на цивільні інституції, висуваючи нові вимоги до якості публічного управління. Важливим чинником цієї динаміки стала цифрова трансформація. Станом на 2025 р. цифрові канали взаємодії (екосистема «Дія», сервіси е-демократії) виступили міцним посередником між владою та громадянином, мінімізуючи «людський фактор» та корупційні ризики.

Таким чином, сучасний розвиток публічного управління в Україні демонструє, що високий рівень довіри до інституцій є результатом поєднання професіоналізму державних службовців, ефективності роботи державних органів та активної цифрової трансформації. Аналіз історичного досвіду 1917–1921 рр. показує, що інституційна стійкість та адаптивність держави залишаються ключовими чинниками легітимності й у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Солдатенко В. Ф. *Україна в революційну добу. Том I. Рік 1917*. Київ, 2008. С. 3. URL: https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fshron1.chtyvo.org.ua%2FSoldatenko_Valerii%2FUkraine_v_revoliutsiinu_dobu_Tom_1.doc
2. Грицак Я. *Нариси історії України: формування модерної української нації XIX–XX ст.* Київ, 2000. С. 311. URL: https://uamoderna.com/images/biblioteka/Gritsak_history/rozdil_6.pdf
3. Індекс цінностей: довіра до державних інституцій в умовах відновлення. Аналітичний звіт за серпень 2025 року. Snake Island Institute. Київ, 2025. С. 15. URL: <https://snakeisland-bucket.s3.eu-north-1.amazonaws.com/reports/SII+Values+Index+UA.pdf>
4. Rothstein B., Teorell J. *What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions*. Governance. 2008. Vol. 21, No. 2. P. 165–190. URL: https://www.researchgate.net/publication/227546604_What_Is_Quality_of_Government_A_Theory_of_Impartial_Government_Institutions/citation/download

УДК 323.21:351/354

Мирон ШЕРМЕЙСТЕР,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Myron SHERMEISTER,

postgraduate student of the Department of state administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-5964-3425>

Науковий керівник: **Костянтин ВАЩЕНКО**, доктор політичних наук професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РЕГІОНАЛЬНІ ТРЕНДИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

REGIONAL TRENDS IN CIVIC ENGAGEMENT DURING THE WAR IN UKRAINE

The paper analyzes regional trends in civic activity in Ukraine in the context of a full-scale war. It was emphasized that since 2022, with the deployment of full-scale aggression, the dynamics of the development of civil society organizations in Ukraine has undergone significant transformations. The transformations of civil society organizations, in particular the dynamics of registration of charitable and public organizations, as well as the growth of the volunteer movement as a key indicator of social mobilization, are considered. Regional differences in civic activity depending on the security situation and socio-economic conditions are highlighted. It is substantiated that the war has become a catalyst for institutional changes in civil society, contributed to the strengthening of self-organization of the population and the formation of new forms of interaction between citizens, public initiatives and authorities, despite the existing risks of exhaustion and uneven development.

Keywords: civic activism, civil society, regional trends, full-scale war, volunteer movement, charitable organizations, public organizations, public mobilization, Ukraine.

Повномасштабна війна стала потужним каталізатором трансформації громадянської активності в Україні. В умовах безпекових загроз, гуманітарних криз та інституційних викликів громадянське суспільство на регіональному рівні продемонструвало високий рівень мобілізації, самоорганізації та здатності до адаптації. Регіональні тренди громадянської активності відображають як загальнонаціональні процеси, так і специфіку окремих територій залежно від рівня воєнної загрози, соціально-економічного стану та інституційної спроможності громад.

Починаючи з 2022 року, із розгортанням повномасштабної агресії, динаміка розвитку організацій громадянського суспільства в Україні зазнала суттєвих трансформацій. Саме цей період став переломним з погляду кількісних показників: спостерігалось стрімке зростання кількості новостворених благодійних організацій на тлі одночасного скорочення реєстрацій громадських організацій. У 2022 році число нових благодійних організацій досягло безпрецедентного рівня – понад 6,3 тис., що майже у вісім разів перевищило показник попереднього року. Така динаміка може розглядатися як відповідь суспільства на воєнні виклики та нагальну потребу в організованій гуманітарній допомозі [1].

У подальші роки темпи реєстрації благодійних організацій поступово зменшувалися (близько 5 тис. у 2023 році та орієнтовно 3,5 тис. у 2024 році), однак залишалися суттєво вищими за довоєнний рівень. Натомість процес створення нових громадських організацій зазнав протилежного впливу: у 2022 році кількість їх реєстрацій скоротилася до 2,8 тис., що стало найнижчим показником з 2015 року. Водночас у 2023–2024 роках зафіксовано поступове відновлення цього показника, а загальна кількість громадських організацій зросла на 10% порівняно з кінцем 2021 року, що свідчить про адаптацію сектору до нових умов [1].

Вагомим показником суспільної мобілізації став розвиток волонтерського руху. За офіційними даними, упродовж січня 2022 – листопада 2024 років кількість зареєстрованих волонтерів зросла майже у 33 рази. Найінтенсивніше зростання спостерігалось наприкінці 2022 року, після чого у 2023

році зберігалася стабільна позитивна динаміка. Водночас реальні масштаби волонтерської діяльності значно перевищують офіційну статистику.

Отже, з 2022 року розвиток громадянського суспільства в Україні характеризується поєднанням активного формування благодійного та волонтерського секторів і тимчасового зниження інтересу до створення нових громадських організацій на початковому етапі війни.

Одним із ключових трендів є безпрецедентне зростання волонтерського руху в усіх регіонах України. Волонтерська діяльність охоплює забезпечення Збройних Сил України, підтримку внутрішньо переміщених осіб, гуманітарну допомогу, медичне та психологічне волонтерство. У прифронтових регіонах волонтерські ініціативи часто виконують функції, які через об'єктивні обставини не можуть повною мірою реалізовувати органи влади.

Інтенсивність і форми громадянської активності мають чітко виражений регіональний характер. У західних та центральних областях домінують ініціативи, пов'язані з інтеграцією внутрішньо переміщених осіб, гуманітарною логістикою та міжнародною співпрацею. У прифронтових і деокупованих регіонах громадянська активність спрямована на підтримку базової життєдіяльності громад, відновлення інфраструктури та взаємодію з військовими адміністраціями.

В умовах війни спостерігається тенденція до переходу від спонтанних форм активності до більш структурованих і сталих організаційних форматів. Волонтерські групи трансформуються у громадські організації та благодійні фонди, що дозволяє їм залучати міжнародну допомогу, брати участь у грантових програмах і взаємодіяти з органами місцевого самоврядування на партнерських засадах.

Війна сприяла посиленню горизонтальних і вертикальних зв'язків між громадянами, громадськими організаціями та органами влади. У багатьох регіонах налагоджено механізми спільного ухвалення рішень, координації гуманітарної допомоги та реалізації програм підтримки населення. Водночас зберігаються ризики надмірної залежності громадянських ініціатив від адміністративних ресурсів.

Широке використання цифрових платформ і соціальних мереж стало важливим інструментом організації громадянської активності. Онлайн-координація, краудфандинг, цифрові кампанії солідарності та інформаційна протидія дезінформації формують новий вимір регіональної громадянської участі, знижуючи бар'єри залучення населення до суспільно корисної діяльності.

Попри високий рівень мобілізації, громадянська активність стикається з низкою ризиків: виснаження волонтерів, нерівномірність ресурсного забезпечення між регіонами, безпекові обмеження та емоційне вигорання. У довгостроковій перспективі актуальним залишається питання збереження активності після завершення війни та її інтеграції в процеси відновлення й розвитку територій.

Регіональні тренди громадянської активності в умовах війни свідчать про високий рівень соціальної згуртованості та адаптивності українського суспільства. Громадянська активність стала важливим чинником стійкості регіонів, доповнюючи діяльність державних і місцевих інституцій. Подальший розвиток цих тенденцій потребує підтримки інституційної спроможності громадянського суспільства та створення умов для його сталого функціонування в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Громадянське суспільство України в умовах війни 2022-2025 рр. Звіт щодо комплексного соціологічного дослідження Серпень 2025 року. https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/25/10/29/zvit_UA_Hromadianske_suspilstvo_v%20umovakh_viny_2022-2025.pdf

Ігор ШПЕКТОРЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка»

Ihor SHPEKTORENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government The National Technical University of Ukraine «Dnipro University of Technology», <https://orcid.org/0000-0002-2364-9641>

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА СИСТЕМНИЙ ВИМІР

PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PUBLIC SERVANTS IN THE DIGITAL AGE: METHODOLOGICAL AND SYSTEMIC DIMENSIONS

The paper substantiates the role of digitalization within public governance methodology, which includes principles, functions, methods, mechanisms, and technologies of administrative activity. Digitalization is conceptualized as a management principle and approach that systematically influences all governance functions, ensuring their interdependence and cyclical application. It acts as a methodological imperative shaping decision-making, the use of governance mechanisms, and the development of digital management technologies. Using the K–S–A model, the paper defines key competencies required for public servants in the digital era and emphasizes the need for methodological training and the integration of digital principles into professional development and performance evaluation.

Keywords: digitalisation, management mechanisms, development of digital technologies, development of digital management, professional competencies.

Спираючись на структурну модель методології публічного управління, у якій закономірності, принципи, функції, методи, підходи, механізми, процедури, процеси, технології та форми діяльності розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи [1], діджиталізацію необхідно трактувати так, щоб вона не руйнувала класичну циклічність функцій управління та не звужувалася до технічних засобів. Найбільш логічним є трактування діджиталізації як принципу та підходу управління, який реалізується через методи всіх функцій та матеріалізується у комплексних інструментах – механізмах, процедурах, процесах і технологіях, а зовнішнім проявом якого є цифрові форми управлінської діяльності.

Діджиталізація як принцип публічного управління. У логіці методології публічного управління принципи відіграють роль цінностей, норм та імперативів, що забезпечують реалізацію закономірностей управління та задають умови та критерії застосування функцій, методів, механізмів і технологій. На відміну від методів або окремих технік, принципи мають системний, надфункціональний статус, і тому саме на рівні принципів діджиталізація може бути інтегрована найбільш органічно.

Діджиталізація як принцип управління може охоплювати такі імперативи: digital-by-design – проектування управлінської діяльності на цифрових засадах; data-driven – опора на фактичні дані при прийнятті рішень; interoperability-first – пріоритет інтегрованих інформаційних систем; user-centricity – орієнтація на потреби громадян; security & privacy by default – захист даних як обов'язкову умову дій управлінця. Це забезпечує системність застосування діджиталізації у всіх функціях управління, узгоджуючи її з підходом до взаємозалежності та циклічності функцій [2].

Діджиталізація як підхід до публічного управління. У структурі методології підходи до управління виконують інтеграційну роль, поєднуючи різні методи, механізми та технології. Тому доцільно розглядати «діджитал-підхід» як новий тип підходу, який: синтезує системний, процесний, проєктний, ціннісний і соціо-інженерний підходи та може поєднуватись з іншими підходами в публічному управлінні; створює соціотехнічну архітектуру управлінської діяльності; визначає способи реалізації принципів через технології та процедури.

Таким чином, принцип діджиталізації визначає норми та імперативи діяльності, а діджитал-підхід – методичну логіку реалізації цих імперативів у практичній площині.

Діджиталізація не може розглядатися як метод управління. Якщо цифрову трансформацію розглядати як метод, виникає потреба прив'язати її до окремої функції управління. Це суперечить

неподільності й системності функцій, так і комплексному характеру цифрових змін. Діджиталізація у своїй суті не є «способом досягнення цілей» у межах однієї функції, а змінює весь управлінський цикл – від цілепокладання до контролю й адаптації соціальних взаємодій.

Діджиталізація у комплексних інструментах: механізмах, процесах, процедурах, технологіях. Як принцип і підхід, діджиталізація реалізується у комплексних інструментах: процедури – алгоритмізовані, безпаперові, стандартизовані; процеси – реінжиніринг процесів, оптимізація логіки надання послуг; механізми – правові, економічні, інформаційні, інституційні, що набувають цифрової форми; технології – електронні послуги, реєстрові системи, блокчейн, нейромережі, штучний інтелект, аналітичні платформи.

Зовнішнім проявом цих інструментів виступають цифрові форми управлінської діяльності: е-урядування, е-демократія, е-документообіг, цифрові сервіси, кабінети громадян, аналітичні дашборди.

Комплекс професійних компетентностей публічних службовців в умовах діджиталізації. Компетентності публічних службовців повинні забезпечувати їх здатність застосовувати всю систему інструментів публічного управління в цифровому середовищі. Доцільно структурувати компетентності за моделлю К–S–A: знання, уміння та навички.

Знання: методологічне ядро публічного управління: закономірності, принципи, функції, методи, підходи, механізми, форми, процедури, технології, (теорії та концепції) – як єдина система інструментів; правове та організаційне забезпечення цифрової діяльності: захист персональних даних, регламенти інтероперабельності, публічні реєстри, кібербезпека; технології публічного цифрового урядування: електронні сервіси, платформи, реєстрові моделі, відкриті дані, штучний інтелект, блокчейн; процесний і проєктний підходи: реінжиніринг процесів, управління проєктами цифровізації, результативність, управління по цілях; комунікація (соціальна взаємодія) як функція управління: формування внутрішніх умов для сприйняття управлінських впливів у цифровому середовищі.

Уміння: здійснювати цілепокладання і політико-адміністративний дизайн з урахуванням цифрових можливостей; описувати й оптимізувати процедури та процеси на базі цифрових інструментів; застосовувати методи мотивації та соціальної взаємодії у цифрових каналах; проводити контроль на основі даних, користуватися аналітичними системами; приймати управлінські рішення на основі досліджень, даних, цифрових моделей; формувати цифрові компетентності персоналу, управляти трансформаційними процесами.

Навички: моделювання процесів (BPMN) та алгоритмізація управлінських процедур; робота з реєстрами, даними, аналітичними панелями, інструментами ШІ; застосування інструментів цифрової взаємодії з громадянами; оцінювання ризиків, пов'язаних з цифровими технологіями і даними; забезпечення етичності та відповідальності використання цифрових технологій.

Рівні сформованості компетентностей:

1. Базовий рівень (усі службовці): цифрова компетентність, робота з е-процесами та е-документами, безпека даних.
2. Функціональний рівень (керівники): процесний реінжиніринг, управління даними, постановка технічних завдань на цифрові рішення.
3. Управлінський рівень (керівники): формування цифрових стратегій, управління механізмами і комплексними інструментами.
4. Стратегічний рівень (вищий корпус): розробка теорій і концепцій цифрового публічного управління, архітектура державних даних і сервісів.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>
2. Шпекторенко І. В. Цифровізація публічного управління та питання суб'єктності діяльності в методології публічного управління: теоретичні та практичні аспекти / Digitalization of public administration and the issue of subjectivity in the methodology of public administration: theoretical and practical aspects. Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries : post-conference monograph / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv : NaUKMA, 2023. 190 p. P. 43-54. ISBN 978-617-7668-53-3. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b36368be-2aa7-4697-9729-b90eb285c167>

УДК 351:502.131.1:330.341.1

Hanna SHUMSKA,

Candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of State Governance, Public Administration and Economic Policy Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
<https://orcid.org/0000-0001-7967-9009>

Ганна ШУМСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

SUBSTITUTION OF PRIORITY DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM ON THE BASIS OF THE CIRCULAR ECONOMY

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку системи публічного управління на засадах циркулярної економіки в умовах сучасних глобальних трансформацій. Визначено, що формування ресурсоефективної моделі державної політики потребує комплексного та нового підходу, що передбачає інтеграцію принципів циркулярності у стратегічне планування, удосконалення нормативно-правового забезпечення, застосування фінансово-економічних стимулів, інституційну модернізацію і цифровізацію управлінських процесів. Доведено, що узгоджена реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, забезпеченню раціонального використання ресурсів і формуванню довгострокової стійкості соціально-економічного розвитку України.

Ключові слова: публічне управління, циркулярна економіка, стратегічне планування, ресурсоефективність, державна політика, сталий розвиток.

The relevance of issues related to the development of the public administration system on the principles of a circular economy in Ukraine is due to the need to ensure the structural modernization of the national economy in conditions of limited natural resources, increasing environmental risks and strengthening international obligations in the field of sustainable development. The traditional business model, characterized by high resource intensity and significant amounts of waste, does not meet modern requirements for environmental safety and economic efficiency. At the same time, Ukraine's integration into the European space involves the implementation of circular economy approaches, harmonization of the regulatory framework and the formation of new state policy instruments aimed at increasing resource productivity and minimizing negative impact on the environment. This issue acquires particular importance in the context of war destruction in Ukraine and its post-war restoration, when the reconstruction of infrastructure and production potential requires the rational use of resources, the introduction of innovative technologies and the formation of a new quality of management decisions. The transition to a circular model will create opportunities not only for environmental modernization, but also for increasing the competitiveness of the domestic economy, developing local processing markets and creating added value within the country. Therefore, in the conditions of martial law and transformation processes taking place in the country, scientific substantiation of priority areas for the development of the public administration system on the principles of a circular economy is of particular importance.

The effective functioning of the public administration system in Ukraine is one of the key factors contributing to the acceleration of the pace of national economic development, overcoming crisis phenomena and solving social problems in the face of the challenges facing our country. The deepening of environmental imbalances, the growth of waste volumes, the limitation of natural resources and the increase in requirements for the environmental responsibility of the state determine the need for systemic modernization of public administration mechanisms. Therefore, the further development of the public administration system in Ukraine should be based on the need to transition from a resource-intensive business model to a renewable and resource-efficient model that ensures the long-term socio-economic sustainability of the country. Circular economy in this context is not only a concept for the transformation of production and consumption processes,

but also a new management paradigm that integrates environmental, economic and social development goals. In this regard, the public administration system should be oriented towards the formation of a comprehensive institutional environment that stimulates the implementation of closed cycles of resource use, reuse of materials, development of eco-design and minimization of waste generation. This justifies the expediency of identifying priority areas for the development of the public administration system in Ukraine on the principles of a circular economy [1; 2]: first, the strategic integration of the principles of circularity into the documents of the state policy of Ukraine, its socio-economic development programs and sectoral strategies. Defining goals and objectives taking into account indicators of resource productivity, the share of secondary raw materials in the economy, the level of recycling and reducing waste disposal will contribute to the formation of a holistic management model focused on results; secondly, improving regulatory frameworks, which will create the prerequisites for institutional stability of circular transformations in the country (formation of a modern legislative framework with the consolidation of the principles of extended producer responsibility; stimulation of environmentally friendly product design; development of a waste management system). Harmonization of domestic legislation with international standards and adaptation of EU best practices will increase the effectiveness of state policy in the field of resource conservation; thirdly, the transformation of financial and economic instruments of public administration, which will ensure the economic feasibility of implementing circular practices in Ukraine (the introduction of economic incentives for business, mechanisms for «green» financing and preferential lending for innovative projects; improving the system of environmental taxation and directing budget resources to the development of processing infrastructure, modernization of production and support for research in the field of resource efficiency); fourth, strengthening the institutional capacity of authorities to implement circular policy (ensuring interdepartmental coordination, integration of environmental, economic and innovation management functions; increasing the professional competence of civil servants; developing mechanisms for partnership between the state, business and the public to realize the benefits and support circular transformations); fifth, digitalization of the resource flow management system, which will increase the transparency of management processes and ensure decision-making based on reliable data (use of information and analytical platforms, electronic waste registers, monitoring and forecasting systems; digital tools for effective control of the movement of resources and assessment of the effectiveness of the implementation of the circular economy policy in the country); sixth, improving educational and scientific support in Ukraine in the field of circular economy (forming an ecological culture, supporting research in the field of innovative technologies for processing and reusing materials, developing professional education in the field of environmental management). Public administration should promote technology transfer and the dissemination of best practices of circular transformation.

Therefore, the justification of priority areas for the development of the public administration system on the principles of a circular economy involves a systematic combination of strategic planning, regulatory improvement, financial and economic stimulation, institutional modernization and digitalization of management processes. The comprehensive implementation of these areas will ensure the formation of a resource-efficient model for the development of the public administration system of Ukraine and effective state policy capable of ensuring the long-term sustainability of the country's socio-economic development in the context of global transformations.

References

1. Gavkalova N., Martin J., Shumska H., Babenko K. Landscape and circular economy as a mechanism of sustainable development in globalisation and digitalisation of the world economy. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23. № 2. PP. 80 – 90.
2. Шумська Г.М. Розробка напрямів забезпечення дієвості публічного управління як основи соціально-економічного розвитку України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 177-184.

СЕКЦІЯ 5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Модератори

Алла КОЖИНА, заступник директора ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д.держ.упр., професор

Наталія ЛАРИНА, доцент кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, к.пед.н., доцент

УДК 35.077.6:004.738.5

Андрій АЛЕКСАНДРОВИЧ,

аспірант (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування») Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Andrii ALEKSANDROVYCH,

PhD student (specialty 281 «Public Management and Administration»), National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

Науковий керівник: **Микола ЛАХИЖА**, доктор наук з державного управління, кандидат історичних наук, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

СТРУКТУРНИЙ ЗБІЙ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ: «ВІДСУТНІСТЬ ДАНИХ» РЕЄСТРУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК БАР'ЄР ДО ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ВПО З ТОТ (2014–2021)

STRUCTURAL FAILURE OF THE DIGITAL STATE: THE «LACK GAP» OF THE TERRITORIAL COMMUNITY REGISTER AS A BARRIER TO PUBLIC SERVICES FOR IDPS FROM TEMPORARILY OCCUPIED TERRITORIES (2014–2021)

Since 1 December 2021, Ukraine has largely shifted residence confirmation to the Territorial Community Register (TCR) and its extract. For people displaced from territories occupied since 2014, this register-centric design creates a data gap: local registration bodies do not operate there, legacy records are unavailable, and an extract cannot be generated. Front-office organisations (social protection, pensions, CNAPs, banks) often treat the extract as the sole acceptable proof, which delays or blocks access to services and undermines trust in digitalisation. This paper analyses the problem as a public-management failure across policy design, institutional roles, data governance and implementation practice, and proposes operational and policy remedies aligned with EU 'once-only' and integrity principles.

Keywords: internally displaced persons; public services; data governance; Territorial Community Register; digital state.

Проблема отримання витягу з Реєстру територіальної громади (РТГ) для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які виїхали з територій, окупованих з 2014 року (АР Крим, окремі райони Донецької й Луганської областей), часто описується як «юридична колізія». Однак у площині спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» вона точніше постає як збій у ланцюгу публічної послуги.

ги: рішення політики («реєстр як єдине джерело правди») зіткнулося з обмеженнями інституційної спроможності та даних у воєнному контексті. Це напрядує кореспондує із секціями конференції про гуманітарну політику, філософію цифрової держави, доброчесність та інновації/євроінтеграцію.

1) Де саме виникає збій у наданні публічних послуг. Після реформи декларування або реєстрації місця проживання ключовим доказом адреси став витяг з Реєстру територіальної громади. Для значної групи ВПО витяг не формується за «старою» адресою, бо органи реєстрації на окупованих територіях не утворені або не функціонують, а перенесення архівних даних фактично неможливо. У результаті стандартний адміністративний сценарій (ідентифікація особи → перевірка адреси → надання послуги) зупиняється на етапі «перевірки адреси», хоча потреба в послугі є гуманітарно критичною (соціальні виплати, пенсії, доступ до медичних, освітніх, реєстраційних процедур, банківських послуг).

2) Архітектура проблеми: п'ять рівнів публічного управління.

2.1. Рівень політики (проектування політики). Обрана модель спирається на презумпцію повноти й доступності місцевих реєстрів як єдиного доказу адреси. У воєнних умовах для ТОТ ця презумпція не виконується, що формує «вбудовану дискримінацію за даними». В управлінському сенсі це типовий дизайн-ризик: коли політика не має режиму «режим роботи за неповних даних».

2.2. Інституційний рівень (ролі та підзвітність). РТГ ведеться органами місцевого самоврядування, тоді як заявники взаємодіють із фронт-офісами різних систем (соцзахист, пенсійне забезпечення, ЦНАП, ДМС). За відсутності єдиного координатора виникає «ефект перекидання відповідальності» між суб'єктами: кожен формально правий у своїй частині процесу, але послуга не надається.

2.3. Рівень управління даними (управління даними). Проблема має ознаки системного «провалу даних»: неповна цифровізація старих реєстрацій, відсутність доступу до первинних носіїв/архівів, різні часові зрізи даних у державних реєстрах. У підсумку цифрова держава демонструє не «інтероперабельність», а «розрив інтероперабельності»: дані є, але не можуть використані як життєздатний доказ для конкретної групи користувачів.

2.4. Рівень реалізації. На практиці фронт-офіси часто спрощують перевірку до «є витяг/немає витягу», щоби мінімізувати ризики помилки та відповідальності. Це класичний механізм «адміністративної обережності», який у гуманітарних кейсах перетворюється на бар'єр доступу. З позиції доброчесності це створює нерівність доступу та стимулює неформальні практики «пошуку правильного кабінету».

2.5. Рівень цінностей і легітимності. Цифрова держава претендує на принципи «digital by default», «once-only», «людиноцентричність». Коли критична послуга блокується через об'єктивно недоступний документ, це підриває довіру до цифровізації як до суспільного контракту, особливо для груп, що вже зазнали переміщення та втрати житла.

3) Управлінські наслідки для гуманітарної політики. Бар'єр витягу з РТГ має кумулятивний ефект: невирішене питання адреси «тягне вниз» доступ до кількох політик одночасно (соціальна підтримка, пенсії, реєстраційні дії, фінансові сервіси, програми відновлення). Таким чином, це не вузька технічна проблема реєстру, а вузол координації гуманітарної відповіді держави у воєнний час.

4) Варіанти управлінських рішень.

4.1. Швидкі рішення (0–3 міс.). а) Єдиний алгоритм для фронт-офісів (УСЗН/ПФУ/ЦНАП): оцінка сукупності доказів адреси/проживання (довідка ВПО, дані демографічного реєстру, договори оренди, комунальні документи тощо) із заборотою відмови лише через «неможливий документ»; б) службові інструкції щодо застосування принципу офіційності та мінімізації запитів до заявника; в) стандартне рішення із переліком альтернативних доказів.

4.2. Середньострокові рішення (3–12 міс.).

а) Централізований механізм верифікації для ВПО з ТОТ (2014+): підтвердження історичних адрес через доступні державні джерела та фіксація результату як службової довідки, придатної для всіх систем;

б) механізм внесення підтверджених даних до РТГ за місцем фактичного проживання (після перевірки); в) навчання фронт-офісів і контроль якості рішень.

4.3. Довгострокові рішення (12+ міс.).

а) Рамка управління даними для реєстрів адреси/проживання: відповідальність за якість, метадані, життєвий цикл, процедури виправлення помилок;

б) узгодження з європейськими принципами (once-only, інтероперабельність) та впровадження стійких режимів роботи за неповних даних.

в) Використання інструментів ШІ для пошуку дублів/узгодження записів та виявлення аномалій лише як допоміжного інструмента («людина в контурі ухвалення рішень», прозорі критерії, захист персональних даних).

Висновки. Структура проблеми «витягу з РТГ для ВПО зі староокупованих територій» є багаторівневою: вона поєднує дизайн політики, інституційну координацію, управління даними та поведінку фронт-офісів. Розв'язання потребує одночасно гуманітарно чутливих процедур (альтернативні докази та офіційність), інституційного координатора та модернізації управління даними. Це дозволить перетворити цифровізацію з бар'єра на інструмент інклюзивного доступу до публічних послуг у воєнний час.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.02.2026).
2. Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні: Закон України від 05.11.2021 № 1871-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20> (дата звернення: 15.02.2026).
3. Деякі питання декларування і реєстрації місця проживання та ведення реєстрів територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2022-%D0%BF> (дата звернення: 15.02.2026).
4. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення: 15.02.2026).
6. Лист Міністерства розвитку громад та територій України про порядок внесення відомостей до Реєстру територіальних громад для ВПО з ТОТ (2014+), лютий 2026 р. (копія в матеріалах автора).
7. Запит до Державної міграційної служби України щодо внесення/підтвердження відомостей у РТГ для ВПО з ТОТ (2014+), січень 2026 р. (копія в матеріалах автора).

Анастасія АНДРОЩУК,

аспірантка кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANASTASIIA ANDROSHCHUK,

postgraduate student of the Department of Public Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-0546-1385>

Науковий керівник: **Олексій ПРОНЕВИЧ**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ (НЕВІЙСЬКОВОЇ) СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

LEGAL REGULATION OF ALTERNATIVE (NON-MILITARY) SERVICE UNDER MARTIAL LAW

The research addresses the legal collision between national security interests and the constitutional right to alternative service during the full-scale Russian aggression. The author analyzes the evolution of Ukrainian legislation and the contradictory judicial practice of 2023–2025, including the Supreme Court's «strict» approach and the Venice Commission's 2025 recommendations. The paper identifies critical gaps in the current mobilization framework and proposes a conceptual shift toward «service substitution.» Key recommendations include adopting Draft Law No. 11439, creating a Unified Register of religious organization members with a 24.02.2022 cutoff date, and transforming alternative service into a productive resource for critical infrastructure and logistics.

Keywords: *alternative (non-military) service, Armed Forces of Ukraine, martial law, military duty, military service.*

В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України питання правового регулювання альтернативної (невійськової) служби набули критичного значення для забезпечення обороноздатності держави. Екзистенційний характер загроз детермінує колізію між реалізацією конституційного права на альтернативну службу та необхідністю консолідації національного оборонного ресурсу. Наразі існує гостра необхідність комплексного дослідження правової природи альтернативної (невійськової) служби, вивчення позитивного зарубіжного досвіду її правового регулювання, виокремлення проблем досліджуваної теми під час повномасштабної збройної агресії та визначення консолідованої позиції щодо перспектив кодифікації мобілізаційного законодавства.

Відповідно до статті 65 Конституції України закріплено необхідність забезпечення оборони держави, водночас згідно зі статтею 35 визначено право на заміну виконання військового обов'язку альтернативною (невійськовою) службою у разі суперечності релігійним переконанням [1]. Системний аналіз законодавства дозволяє виявити кореляцію цих норм із положеннями ч. 3 ст. 4 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації», де вказано на допустимість заміни одного обов'язку іншим [2]. Це підкреслює універсальний характер права на альтернативну службу, яке не повинно обмежуватися лише мирним часом.

Проте чинний Закон України «Про альтернативну (невійськову) службу» визначає альтернативну службу лише як заміну строкової служби [3]. Генезис Закону свідчить про звуження поняття: редакція 1991 року розглядала альтернативну службу як загальну форму державної служби поза межами військових формувань, а зміни 1999 року локалізували її виключно в межах строкової служби. Відсутність процедур реалізації цього права у воєнний час та орієнтованість Постанови КМУ №2066 на мирний час створюють критичну правову прогалину [4].

Попри відсутність прямого закріплення у міжнародних актах, право на альтернативну службу корелюється правом на свободу совісті (ст.9 ЄКПЛ). У березні 2025 року Венеційська комісія наголосила, що право на відмову від військової служби за переконаннями не може бути повністю скасоване навіть під час мобілізації [5]. Такий підхід дозволяє констатувати, що право на альтернативну службу є прямим наслідком реалізації права на свободу совісті.

Наразі в Україні існує судова практика з розгляду ключових вектори вирішення спорів щодо реалізації права на альтернативну службу:

Імператив конституційного обов'язку. Наявність у особи релігійних переконань не звільняє її від обов'язку щодо захисту суверенітету та територіальної цілісності держави (справи № 344/12021/22 від 02 травня 2024 року) [6];

Загальний характер обов'язку. Військовий обов'язок покладається на всіх громадян України незалежно від їхнього віросповідання (справа № 573/406/24 від 15 квітня 2025 року) [7];

Вплив на обороноздатність держави. Ухилення від будь-якої форми обов'язку підриває обороноздатність держави; наголошено на важливості залучення вірян до некомпатантських функцій (справа № 601/2491/22 від 13 червня 2024 року) [8].

Правозахисна позиція. Суди першої інстанції розцінюють незабезпечення альтернативи як втручання у свободу віросповідання (у справах № 511/2216/24 від 28 червня 2024 року) [9].

Конфлікт інтерпретацій. Ухвала ВС у справі № 573/838/24 від 18 червня 2025 року фіксує внутрішню колізію та ініціює відступ від ліберальних висновків на користь жорсткого підходу [10].

Стандарти ЄСПЛ. Держава має право перевіряти щирість переконань особи для запобігання зловживання правом («Папавасілакіс проти Греції» та «Баятян проти Вірменії») [11].

Резюмуючи, основними векторами модернізації правового регулювання альтернативної служби в умовах воєнного стану мають стати:

Законодавча уніфікація та подолання прогалин. Нагальною є потреба у прийнятті законопроекту № 11439 від 24.07.2024, який пропонує внести зміни до ст. 23 титульного закону щодо мобілізації [12]. Це дозволить легітимізувати право на альтернативну службу під час мобілізації для священнослужителів та громадян, чиї переконання суперечать виконанню військового обов'язку, замінивши його роботою на об'єктах критичної інфраструктури.

Для мінімізації випадків ухилення від захисту держави необхідно запровадити дієві критерії щирості переконань. Перспективним є створення Єдиного електронного реєстру членів релігійних організацій. Пропонується встановити часовий критерій (24.02.2022) як презумпцію щирості релігійних переконань. Для громадян, що набули членства в організаціях після цієї дати має бути розроблений окремий механізм підтвердження добросовісності у співпраці ДЕСС та Міноборони.

3. Адміністративна реформа та сервісний підхід. Необхідно запровадити ефективний адміністративний контроль за діяльністю ТЦК та СП через розробку детальних підзаконних актів (регламентів, інструкцій), що забезпечить прозорість процесу та підзвітність посадових осіб. Спрощення процедури подачі заяви та розширення переліку місць для проходження служби (зокрема в гуманітарних та міжнародних організаціях) дозволить трансформувати альтернативну службу з «інструменту ухилення» на ефективний ресурс для зміцнення тилу.

4. Альтернативна служба в особливий період має розглядатись не як звільнення від обов'язку, а як заміна суспільно корисною роботою. Приведення законодавства у логічно узгоджений стан дозволить державі отримати мотивований людський ресурс для некомпатантських завдань, одночасно дотримуючись конституційних гарантій та міжнародних стандартів ЄСПЛ і Венеційської комісії.

Список використаних джерел

1. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

2. Про свободу совісті та релігійні організації: Закон України від 23.04.1991 № 987-XII : станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

3. Про альтернативну (невійськову) службу: Закон України від 12.12.1991 № 1975-XII : станом на 23 квіт. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1975-12#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

4. Про затвердження нормативно-правових актів щодо застосування Закону України «Про альтернативну (невійськову) службу»: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.11.1999 № 2066 : станом на 29 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2066-99-п#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

5. Висновок Венеційської Комісії від 18.03.2025 №1219/2024. URL: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2025\)006-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2025)006-e) (дата звернення: 25.02.2026).

6. Постанова Касаційного кримінального суду Верховного Суду у справі №344/12021/22 від 02 травня 2024 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/118893514> (дата звернення: 25.02.2026).

7. Постанова Касаційного кримінального суду Верховного Суду у справі 573/406/24 від 15 квітня 2025 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/126906863> (дата звернення: 25.02.2026).

8. Постанова Касаційного кримінального суду Верховного Суду у справі №601/2491/22 від 13 червня 2024 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/120029741> (дата звернення: 25.02.2026).

9. Іванов В. П. ЗЛОВЖИВАННЯ ПРАВОМ У СФЕРІ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ (НЕВІЙСЬКОВОЇ) СЛУЖБИ. *Київський часопис права*. 2025. № 3. С. 24–32. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2025.3.3> (дата звернення: 25.02.2026).

10. Ухвала Верховного Суду колегією суддів Третьої судової палати Касаційного кримінального суду по справі № 573/838/24 провадження № 51- 603км25 від 18 червня 2025 року. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/128347458>

11. Рішення Роздільнянського районного суду Одеської області у справі №511/2216/24 від 28 червня 2024 року. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/120055157> (дата звернення: 25.02.2026).

12. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII : станом на 4 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

Ольга АНТОНОВА,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Oliha ANTONOVA,

Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Chief of Public Administration and Customs Department University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

DIGITAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS AS A DETERMINANT OF THE FINANCIAL RESILIENCE OF LOCAL COMMUNITIES

The study examines the transformation of the public administration system in the context of protracted crises and full-scale aggression. It focuses on the transition from a «policy of military exception» to a «policy of digital accountability.» It's argued that the financial resilience of local communities directly depends on the implementation of digital ecosystems and the development of professional competencies of public servants. Based on a competency-based approach, a model of a modern manager capable of strategic fundraising, digital monitoring, and ethical leadership has been developed. Recommendations are made on institutionalizing digital oversight and adapting the professional training system for civil servants to the requirements of «SMART reconstruction.»

Keywords: public administration, financial resilience, local communities, digital transformation, public servants, competency-based approach, digital ecosystems, decentralization, digital competence.

Виклики, зумовлені тривалою повномасштабною агресією проти України, актуалізували роль територіальних громад як базових елементів національної стійкості. У ситуації перманентних зовнішніх шоків децентралізація стає ключовим механізмом адаптації, що дозволяє громадам диверсифікувати джерела доходів та забезпечувати стабільність функціонування. Особливого значення набувають громади, які, інтегруючи цифрові платформи для прозорого управління ресурсами, посилюють демократичну участь та запобігають ризикам надмірної централізації. Проте реалізація цього потенціалу неможлива без відповідного фахового забезпечення та цілеспрямованого розвитку цифрових компетентностей публічних службовців – зокрема службовців місцевого самоврядування.

Дослідження суспільного договору в умовах воєнного стану (2022–2025 рр.) дозволяє виокремити два етапи адаптації державної політики, що визначили запит на нові стандарти цифрової компетентності службовців умовах воєнного стану. Так, фаза консолідації (2022–2023 рр.) характеризувалася високим кредитом довіри до інститутів влади та пріоритетом безпеки. Громадяни демонстрували готовність до тимчасового обмеження прозорості заради національної безпеки, що знизило прямий тиск на вимоги до цифрової підзвітності. Наступна фаза – фаза актуалізації справедливості (2024–2025 рр.) ознаменувалася докорінною зміною вектора суспільних настроїв та прагненням посилення прозорості та відповідальності в умовах ресурсного виснаження. Статистичні дані фіксують зростання вимог до прозорості: де більшість респондентів ідентифікували корупцію як ключовий ризик, визначивши контроль за коштами на відновлення пріоритетом. Водночас лише п'ята частина опитаних зазначили особистий досвід корупційних практик, що свідчить про «парадокс сприйняття» і детермінує потребу в цифрових інтерфейсах (дашбордах) прозорості, поширення інформації про управління публічними фінансами та розподіл ресурсів на відновлення, продовження реформ децентралізації навіть в умовах військових дій [1; 3; 5].

Державна відповідь на цей запит реалізувалася через «технологічну детермінацію» – запуск цифрових екосистем та відновлення інструментів підзвітності, що ознаменувало перехід від «політики воєнного винятку» до «політики цифрової підзвітності». Ключовим інституційним інструментом цієї трансформації стала екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), запроваджена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2022 р. № 1286 [6]. Платформа забезпечує єдиний цифровий маршрут для всіх проєктів відбудови – від реєстрації пошкоджень до фінансування та введення об'єктів в експлуатацію.

У поствоєнному контексті відкриті дані перетворюються зі звичайної норми на стратегічну умову інвестиційної привабливості громад. Ukraine Plan (2024–2027) поєднав юридичні зобов'язання перед ЄС [2] із внутрішнім запитом українців на євроінтеграцію, формуючи нові вимоги до цифрової конвергенції управління і водночас до компетентнісної моделі службовця в умовах цифрової підзвітності. Формування фінансової резильєнтності громад безпосередньо залежить від рівня цифрових компетентностей службовців, спроможних керувати цифровими екосистемами.

Перехід до нової моделі управління вимагає опанування трьох взаємопов'язаних груп компетентностей: цифрова грамотність та управління даними; стратегічне управління фінансами та цифровий фандрейзинг; антикорупційна стійкість та цифрове етичне лідерство.

Цифрова грамотність та управління даними містить здатність ефективно працювати з екосистемою DREAM та платформою Prozorro. Ця компетентність охоплює навички цифрової верифікації проєктів, моніторингу в реальному часі та аналізу відкритих даних, що є критичним для забезпечення «цифрової умовності» міжнародного фінансування [4].

Стратегічне управління фінансами та цифровий фандрейзинг пов'язані із вміннями диверсифікувати джерела доходів (місцеві податки, гранти, залучення капіталу, інвестицій) із застосуванням цифрових інструментів планування та звітності. Компетентність у сфері зниження ризиків через прозору цифрову звітність дозволяє громадам залучати на 35–40% більше позабюджетних коштів.

Антикорупційна стійкість та цифрове етичне лідерство охоплює здатність трансформувати запит громадян на справедливість у конкретні інструменти відкритого бюджетування, де службовець виступає фасилітатором цифрового діалогу, а не пасивним адміністратором. Отже, відбувається зміна соціальної і професійної ролі (але не соціальних очікувань!) – від адміністратора (розпорядника) до цифрового фасилітатора.

Тож компетентнісний підхід на публічній службі передбачає свого роду пришвидшену еволюцію в умовах воєнного стану – від реципієнта до драйвера. Це вимагає розвинених навичок муніципального співробітництва, здатності інтегрувати локальний бізнес у цифрово верифіковані проєкти відновлення критичної інфраструктури («SMART-відбудова»).

Центральним елементом нової моделі є цифрова компетентність як наскрізна здатність – не лише технічна навичка роботи з програмним забезпеченням, а комплексна спроможність приймати обґрунтовані рішення на основі даних, забезпечувати прозорість управлінських процесів та вибудувати довіру між громадою й органами влади через цифрові інструменти підзвітності шляхом залучення до розробки і прийняття управлінських рішень. Саме так компетентна громада стане цільовим суб'єктом національного відновлення та демократичної стійкості.

Список використаних джерел

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Report. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html (дата звернення: 21.02.2026).
2. Ukraine Plan (2024–2027). URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 24.02.2026)
3. Динаміка довіри Президенту В. Зеленському, сприйняття перспектив української влади та стан демократії: результати опитування, проведеного 23-29 січня 2026 р. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1584&page=1>
5. Звіт про діяльність Української платформи донорів 2025. 19.12.2025 р. URL: <https://ukrainedonorplatform.com/uk/19-12-2025-ukraine-donor-platform-activity-report-2025-ua/> (дата звернення: 21.02.2026).
5. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (у контексті широкомасштабного російського вторгнення): результати опитування, проведеного жовтні-листопаді 2022 року (Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні», Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій). Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1164&page=1&y=2022> (дата звернення: 20.02.2026).
6. Про реалізацію експериментального проєкту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 листоп. 2022 р. № 1286. *Офіційний вісник України*. 2022. № 92. Ст. 5738.

УДК 351:004.056

Євген БЕРЛАДИНЮК,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Yevhen BERLADYNIUK,

PhD student at the Department of Public Administration, Management and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Науковий керівник: **Василь ОСТАП'ЯК**, доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

CYBERSECURITY AS A KEY ASPECT OF THE DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN TIMES OF CRISIS

This thesis examines cybersecurity as a critical prerequisite for the digitalization of public administration, especially under crisis conditions. It outlines the main cyber risks faced by public institutions during accelerated digital transformation, including data breaches, service disruptions, and disinformation. The paper emphasizes the need for risk-based governance, resilient digital services, and clear responsibilities across institutions. Practical measures are proposed, such as strengthening identity and access management, protecting critical information infrastructure, improving incident response, and raising staff awareness. Ensuring cybersecurity is presented as essential for maintaining continuity of public services and preserving public trust.

Keywords: cybersecurity; digital government; public administration; crisis management; data protection.

Військова агресія та постійні кібератаки довели, що цифрові сервіси відіграють життєво важливу роль у забезпеченні безперервності державних функцій. У перші дні вторгнення Україна мала забезпечити цифрову ідентифікацію внутрішньо переміщених осіб, доступ до державних послуг та швидке відновлення інфраструктури, що вимагало розгортання сервісів за кілька днів, а не місяців, використання принципів agile-розробки та орієнтації на потреби користувачів [1]. Водночас швидка цифровізація збільшила поверхню для кібератак, що робить забезпечення кіберстійкості пріоритетом публічної політики.

Кібербезпека – це сукупність технологічних, організаційних та правових заходів, спрямованих на захист інформаційних систем і даних від несанкціонованого доступу, знищення, зміни чи порушення доступності. Microsoft наголошує, що кібербезпека є стратегічним пріоритетом, а не лише IT-питанням; лідери повинні інтегрувати захист у кожен аспект цифрової трансформації [2]. Зростання автоматизованих атак і використання ШІ (штучного інтелекту) для створення шкідливого контенту робить актуальним впровадження багатофакторної автентифікації та сучасних засобів захисту.

Розвиток генеративного штучного інтелекту (GenAI) суттєво змінив ландшафт кіберзагроз у публічному секторі. З одного боку, зловмисники використовують ШІ для автоматизації фішингових розсилок, створення глибоких підробок (deepfakes) для дискредитації державних інституцій та пошуку вразливостей у коді державних реєстрів [3]. З іншого боку, Агентство Європейського Союзу з кібербезпеки (ENISA) підкреслює, що ШІ стає критично важливим елементом захисту [4]. Інтеграція алгоритмів машинного навчання в системи моніторингу дозволяє державним установам аналізувати великі масиви даних у реальному часі, виявляти аномалії та автоматично блокувати загрози ще до того, як вони завдадуть шкоди інфраструктурі.

За звітом Microsoft Digital Defense Report 2025, понад 52% кібератак із відомими мотиваціями спричинені здирництвом і програмами-вимагачами; 80% інцидентів мають на меті крадіжку даних. У першій половині 2025 р. Україна посіла п'яте місце у світі та третє в Європі за частотою кібератак, охопивши близько 9,5% постраждалих користувачів у регіоні. Крім того, лікарні, школи та органи

місцевого самоврядування часто стають мішенями, що призводить до затримок медичної допомоги та переривання освітнього процесу.

Впровадження цифрових сервісів у форматі «держави в смартфоні» дозволяє надавати адміністративні послуги дистанційно й оперативно. Платформа «Дія» дає змогу реєструвати бізнес, отримувати соціальні виплати, змінювати місце проживання та подавати заяви на компенсацію за зруйноване житло [5]. У 2024 р. кількість користувачів «Дії» перевищила 21,7 млн, а Україна піднялася з 102-го на п'яте місце в глобальному рейтингу розвитку цифрових послуг. Однак швидке розгортання сервісів також породило нерівність: 57% сільських жителів використовували е-послуги порівняно з 69% у містах, а серед людей старших 70 років – лише 22%.

Експерти зазначають, що Україна швидко нарощує кіберзахист, переходячи на хмарні технології, застосовуючи ШІ для захисту критичної інфраструктури та активно співпрацюючи з міжнародними компаніями. Урядовці впроваджують багатофакторну автентифікацію, сертифікацію програмного забезпечення та обов'язковий аудит інформаційних систем; користувачам рекомендують оновлювати ПЗ та користуватися надійними паролями. Однією з ключових практик є залучення приватних компаній до розробки рішень, як у випадку з мобільним додатком повітряних тривог, створеним спільно державою та ІТ-бізнесом.

Список використаних джерел

1. Ionan V. Should governments act like start-ups? World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/07/ukraine-digital-transformation-government-services> (дата звернення: 15.02.2026).
2. Microsoft. Microsoft Digital Defense Report 2025: Extortion and ransomware drive over half of cyberattacks. 2025. URL: <https://news.microsoft.com/source/emea/features/microsoft-digital-defense-report-2025-extortion-and-ransomware-drive-over-half-of-cyberattacks-2/> (дата звернення: 16.02.2026).
3. KnowBe4. Phishing Threat Trends Report 2025, Vol.5. KnowBe4, 2025. URL: https://www.knowbe4.com/hubfs/Phishing-Threat-Trends-2025_Report.pdf (дата звернення: 16.02.2026).
4. ENISA. Artificial Intelligence and Cybersecurity: Threat Landscape and Best Practices. European Union Agency for Cybersecurity, 2025. URL: <https://www.digitalsme.eu/enisa-cybersecurity-threat-landscape-report-2025-key-takeaways-for-smes> (дата звернення: 16.02.2026).
5. Balytska M., Vyhovska V. Digital Transformation Under the Pressure of Circumstances. VoxUkraine, 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances> (дата звернення: 15.02.2026).

УДК 351.746:004.738

Дмитро БОГУШ,

начальник сектору моніторингу відділу поліції № 1 Коростенського районного управління поліції
Головного управління Національної поліції в Житомирській області

Dmytro BOHUSH,

Head of the Monitoring Sector, Police Department №1, Korosten District Police Administration, Main
Department of the National Police in Zhytomyr Region

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ СЕКТОРІВ МОНІТОРИНГУ ПОЛІЦІЇ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПРОЦЕСИ ПУБЛІЧНОГО КОНТРОЛЮ

DEVELOPING PROFESSIONAL COMPETENCIES OF POLICE MONITORING SECTOR LEADERS THROUGH INTEGRATION OF CITIZEN PARTICIPATION AND DIGITAL PLATFORMS IN PUBLIC OVERSIGHT PROCESSES

The article examines the development of professional competencies of police monitoring sector leaders through the integration of citizen participation and digital platforms in public oversight processes. The study analyzes modern approaches to enhancing decision-making, transparency, and accountability in law enforcement. It highlights the role of digital tools in monitoring, risk assessment, and communication with the community, as well as the adoption of European policing standards. Emphasis is placed on strategic, analytical, and communicative competencies, which are critical for effective management. The paper provides recommendations for integrating participatory mechanisms and digital solutions to strengthen public trust and service efficiency.

Keywords: professional competencies, police monitoring, citizen participation, digital platforms, public oversight.

Сектор моніторингу поліції є ключовим органом у забезпеченні громадської безпеки та контролю за виконанням оперативних завдань. Начальник сектору відповідає за збір, інтеграцію й систематизацію даних із різних джерел: звернень громадян, оперативної статистики, інформації від партнерських організацій, муніципальних структур і систем цифрового моніторингу [1; 5]. Сучасні методики передбачають використання інтегрованих цифрових платформ, що дозволяють оперативно обробляти дані, фіксувати інциденти та відстежувати виконання оперативних завдань у режимі реального часу [2; 6].

Сучасні вимоги до професійних компетентностей начальника сектору включають аналітичні, стратегічні й цифрові навички, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз криміногенної ситуації, прогнозувати ризики, оцінювати ефективність заходів і формувати рекомендації для оперативного реагування [3; 7]. Практичні кейси показують, що використання систем автоматичного аналізу даних, інтегрованих із відеоспостереженням і цифровими платформами звернень громадян, дозволяє не тільки оперативно реагувати на події, а й передбачати потенційні ризики у високих ризикових районах [1; 4; 8].

Цифрові компетентності керівника сектору охоплюють роботу з інтегрованими платформами моніторингу, аналітичними системами та програмними продуктами, що дозволяють обробляти великий обсяг даних, автоматизувати підготовку звітів і прогнозувати розвиток криміногенної ситуації [1; 4; 8]. Наприклад, використання алгоритмів прогнозування на основі історичних даних дозволяє визначити найбільш ймовірні зони злочинності, оптимізувати патрулювання та розподіляти ресурси підрозділу більш ефективно [2; 6; 9].

Інтеграція громадської участі й цифрових платформ стає стратегічним напрямом у професійному розвитку начальника сектору. Сучасні системи дозволяють громадянам подавати повідомлення про правопорушення, оцінювати якість реагування поліції та брати участь у громадських консультаціях. Наприклад, у декількох регіонах України були впроваджені цифрові платформи, через які громадяни надсилали повідомлення про порушення безпеки, а начальники секторів моніторингу інтегрували ці дані у загальну систему аналізу криміногенної ситуації [5; 7; 10].

Комунікативні компетентності начальника сектору включають ефективну взаємодію з населенням, колегами та органами місцевого самоврядування. Вони передбачають здатність пояснювати прийняті рішення, аналізувати зворотний зв'язок та формувати довіру до роботи підрозділу. Наприклад, системи цифрового зворотного зв'язку дозволяють громадянам оцінювати ефективність реагування на їхні повідомлення та отримувати миттєві відповіді від сектору моніторингу [4; 6; 8].

Ключовим елементом професійного розвитку є стратегічне мислення та управління ризиками. Інтеграція цифрових платформ з аналітичними системами дозволяє оцінювати потенційні загрози, моделювати сценарії розвитку подій і прогнозувати наслідки прийнятих рішень. Наприклад, у рамках пілотного проєкту в одному з регіональних управлінь поліції було використано симуляційні моделі, що прогнозують злочини на основі аналізу поведінкових патернів та попередніх інцидентів [2; 6; 9].

В умовах цифровізації особливе значення має кібербезпека та захист персональних даних. Начальник сектору контролює доступ до інформаційних ресурсів, проводить аудит цифрових платформ і забезпечує безпеку обробки даних громадян. Це критично важливо для захисту інформації, що надходить від громадян, і підтримки довіри населення до поліції. Використання багаторівневих систем доступу та шифрування даних дозволяє захистити інформацію від несанкціонованого доступу [3; 7; 10].

Використання аналітичних платформ дозволяє ефективно планувати ресурси, оцінювати ефективність заходів та формувати стратегічні рекомендації для керівництва підрозділу. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень, розвитку адаптивності та здатності до реагування на кризові ситуації [1; 2; 6].

Таким чином, комплексний розвиток професійних компетентностей начальників секторів моніторингу поліції через цифрові та аналітичні інструменти забезпечує: підвищення аналітичних, цифрових, комунікативних та стратегічних компетентностей; ефективний контроль та моніторинг оперативних заходів; підвищення прозорості та довіри населення до роботи підрозділу; формування культури цифрової та громадської участі у сфері безпеки; впровадження європейських стандартів управління поліцією [1–10].

Реалізація цього підходу дозволяє начальникам секторів моніторингу постійно підвищувати професійну майстерність, адаптуватися до викликів цифрової трансформації та євроінтеграції, ефективно інтегрувати аналітичні та цифрові інструменти в роботу підрозділів, підвищуючи рівень довіри населення [1–10].

Список використаних джерел

1. European Union Agency for Law Enforcement Training (CEPOL). Digital Transformation in Policing: Competencies and Training Needs. Brussels, 2022. 78 p.
2. Interpol. Law Enforcement in the Digital Era: Monitoring, Analytics, and Community Engagement. Lyon, 2021. 112 p.
3. UNODC. Community Policing and Digital Tools: Best Practices for Effective Crime Monitoring. Vienna, 2023. 96 p.
4. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. Strategy for Digital Transformation of the National Police of Ukraine (2020–2025). Kyiv, 2021. 48 p.
5. European Police College (CEPOL). Developing Analytical Competencies in Police Monitoring Units. 2022. 55 p.
6. Williams, T., Smith, J. Police Analytics and Digital Crime Monitoring: Case Studies and Best Practices. *Journal of Law Enforcement Technology*. 2021. Vol. 15, No. 2, P. 45–61.
7. European Network of Law Enforcement Technology (ENLET). Digital Platforms for Police Monitoring: Enhancing Operational Efficiency. 2020. 70 p.
8. Ukrainian Scientific Police Journal. Implementation of Digital Monitoring Systems in Regional Police Units. Kyiv, 2022. Vol. 18, No. 3, P. 34–50.
9. OECD. Public Sector Digital Skills for Law Enforcement Agencies. Paris, 2021. 90 p.
10. United Nations. Guidelines for Integrating Digital Tools in Law Enforcement and Monitoring. New York, 2022. 104 p.

УДК 352/354:004

Євгеній БОРОДІН,

доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Іван НАЧОВНИЙ,

заступник голови Дніпропетровської обласної військової адміністрації з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Yevgeniy BORODIN,

Doctor of Science on History, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Public Administration, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-7331-5981>

Ivan NACHOVNYI,

deputy head of the Dnipro regional military, CDTO postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0002-9541-3934>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ: КЕЙС ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

CONCEPTUAL PROVISIONS FOR THE DEVELOPMENT OF A REGIONAL INFORMATIZATION PROGRAM: THE CASE OF THE DNIPROPETROVSK REGION

Countries around the world are actively improving institutional and legal frameworks for the development of e-government, transforming public service delivery systems. Critical technologies shaping the global digital landscape include artificial intelligence, 5G, cloud computing, blockchain, and the Internet of Things. These trends, combined with the results of a study on the successful implementation of the Regional Informatisation Programme 'Dnipropetrovsk Region: Digital Transformation' for 2023-2025, became the starting points for defining the priorities of the new Regional Programme for 2026-2028: development of e-government and e-democracy; building the region's informatisation infrastructure; developing the regional ecosystem of digital innovation and improving digital literacy; ensuring sectoral digital transformations.

Keywords: public administration, digital transformation, region, informatization program.

Країни світу активно вдосконалюють інституційні та правові рамки для розвитку електронного урядування, трансформуючи системи надання публічних послуг у повністю автоматизовані та персоналізовані, доступні будь-де і будь-коли. Проте, реформи законодавства часто відстають від стрімкого розвитку технологій, особливо у сферах етичного використання даних та запобігання дискримінації [1]. Використання Рамкової моделі цифрового уряду ООН дозволяє країнам прискорити цифрову трансформацію, керуючись принципами належного врядування та ключовими бізнес-драйверами, такими як обмін даними в реальному часі, модульні API та хмарні сервіси, що знижують транзакційні витрати та підвищують автономію місцевих органів влади [2–4].

Критичними технологіями, що формують глобальний цифровий ландшафт, є штучний інтелект (ШІ), 5G, хмарні обчислення, блокчейн та Інтернет речей (IoT). ШІ автоматизує процеси та аналіз даних у сферах оборони, медицини, фінансів; 5G забезпечує високу швидкість і пропускну здатність для smart-міст і телемедицини; хмарні обчислення надають масштабовану інфраструктуру; блокчейн гарантує безпечне управління даними; IoT з'єднує пристрої для збору даних і дистанційного керування [5]. Ці технології стимулюють інновації, але супроводжуються викликами, такими як кіберзагрози, проблеми конфіденційності даних та цифровий розрив. Значний вплив на використання і розвиток цих технологій спричиняє російська війна в Україні, що висуває посилені вимоги до питань безпеки і захисту даних і технологічних систем.

У 2024 році Україна продовжила демонструвати стійку тенденцію проривного покращення Індексу розвитку електронного урядування і піднялась на 16 позицій, до 30-го місця, у світовому рейтингу із показником EGDІ 0.8841 [1; 3; 6]. Україна продемонструвала найбільш значне покращення

щення в субіндексах електронної участі та надання контенту Індексу онлайн-послуг, які досягли максимального значення – один (1). Водночас, за субіндексом електронної участі Україна піднялася з 57-го місця в рейтингу до першого місця з 2022 по 2024 рік, і стала одночасно субрегіональним, регіональним і глобальним лідером [3; 6].

Експерти зазначають, що для сталого цифрового розвитку Україна має зосередитися на вирішенні комплексу питань, зокрема: персоналізація сервісів для користувачів, зокрема, їх вразливих груп, включаючи військових та їхніх родин, забезпечення уніфікованої цифрової підтримки військово-вослужбовців [7]; масштабування оборонних цифрових рішень, зокрема із застосуванням ШІ [7–9]; створення інституційно-технологічних можливостей для розвитку електронного громадського залучення [4; 10; 11].

Україна також активно розвиває можливості застосування ШІ, зокрема, в оборонному секторі та кібербезпеці, використовуючи SAP-системи для управління ланцюгами постачання. Участь у Рамковій конвенції Ради Європи про ШІ та розробка національної мовної моделі [8; 9] підкріплюють наміри активізації етичного використання ШІ для економічної безпеки та національної стійкості під час війни.

Зазначені висновки разом із результатами дослідження успішності впровадження Регіональної програми інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023–2025 роки [12] стали відправними концептуальними положеннями для визначення пріоритетів Регіональної програми на 2026–2028 роки: вдосконалення організаційних процесів у сфері цифровізації; розвиток електронного урядування та електронної демократії; розбудова інфраструктури інформатизації регіону; розвиток регіональної екосистеми цифрових інновацій та підвищення цифрової грамотності; забезпечення галузевих цифрових трансформацій. Галузеве впровадження сфокусованих на якості послуг для людей та функціональності сервісної інфраструктури цифрових рішень дозволить значно підвищити ефективність і доступність послуг у ключових сферах життя регіону, що утримує курс на забезпечення резильєнтності/сталості системи публічного управління й надання публічних послуг на регіональному і локальному рівнях під час війни, а також подальше відновлення й сталий розвиток у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. UN global e-government survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. N.Y.: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2024. XXIII, 180 p. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.
2. Маматова Т., Борисенко Ю. Цифрове врядування: сучасні світові тренди та особливості розвитку в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 2. С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-2-6>.
3. Beshta O. O. Digitalisation in public service delivery: global experience, trends and breakthroughs in Ukraine. *Modernization of Public Authorities in the Digital State Format: Challenges and Prospects under Martial Law and Postwar Reconstruction : scientific monograph*. Riga: Baltija Publishing, 2025. P. 80–95. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-571-6-4>.
4. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42. Iss. . Art. 102056. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>.
5. Ukraine Digital Development Country Profile Advanced Draft: Version 3.0. ITU. May 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf.
6. Country Selector. Ukraine. *UN E-governanment Knowledgebase : web-site*. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
7. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>.
8. Цифрова трансформація економіки України. *Національний інститут стратегічних досліджень: вебсайт*. 13.06.2025. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-traven-2025-roku>.

9. Цифрова трансформація економіки України. *Національний інститут стратегічних досліджень* : вебсайт. 07.07.2025. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-cherven-2025-roku>.

10. Matveieva O., Navumau V., Gustafsson M. Adoption of Public e-Services versus Civic Tech: On the Issue of Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus. *Electronic Government. EGOV 2022. Lecture Notes in Computer Science*. Cham : Springer, 2022. Vol. 13391. P. 15–30. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-15086-9_2.

11. Matveieva O., Mamatova T., Borodin Y., Gustafsson M., Wihlborg E., Kvitka S. Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-57)*. 2024. P. 2003–2011. URL: <https://hdl.handle.net/10125/106628>.

12. Про регіональну програму інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023 – 2025 роки. *Дніпропетровська обласна рада: вебсайт*. URL : <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/pro-regionalnu-programu-informatiz/>.

Олег БУГАЙЧУК,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри національної безпеки та підприємництва факультету менеджменту, фінансів та маркетингу Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Oleh BUHAICHUK,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 – Public Management and Administration of the Department of National Security and Entrepreneurship of the Faculty of Management, Finance and Marketing of State University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-9085-6878>

Науковий керівник: **Ірина ГРИЩЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри національної безпеки та підприємництва факультету менеджменту, фінансів та маркетингу Державного університету «Київський авіаційний інститут»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ПОСЛУГАМИ В КРАЇНАХ ЄС

DIGITALIZATION AS A DRIVER OF THE TRANSFORMATION OF PUBLIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN EU COUNTRIES

The paper explores digitalization as a key driver of the transformation of public management of educational services in the European Union. It argues that digital transformation goes beyond the introduction of information technologies and reflects a shift from administrative control to service-oriented and data-driven governance. The study highlights the role of supranational analytical platforms, integrated data systems, and quality assurance frameworks in strengthening coordination and evidence-based policymaking. Digitalization enhances institutional autonomy, accountability, and multi-level coordination within the European Education Area. The findings show that digital governance promotes a network-based and service-oriented model of educational management across Member States.

Keywords: digitalization; public management; educational services; European Union; multi-level governance.

У сучасному Європейському Союзі освіта утвердилася як стратегічна публічна послуга, що поєднує соціальний, економічний і безпековий виміри. Пріоритетність розвитку людського капіталу і навичок упродовж життя у Стратегічному порядку денному ЄС 2024–2029 років [1] засвідчує сприйняття освіти як основи конкурентоспроможності ЄС. Відтак освітні послуги закріплюються як самостійний об'єкт публічного управління в системі багаторівневого врядування. У цій архітектурі цифровізація виступає ключовим механізмом трансформації управлінської логіки, забезпечуючи прозорість процедур, інтеграцію даних і розширення транскордонної мобільності. Водночас вона розглядається як інструмент досягнення Цілей сталого розвитку, насамперед ЦСР 9, 16 та 17, що підтверджується дослідженнями європейської політики цифрової трансформації [2].

Цифровізація публічного управління освітою в країнах ЄС не обмежується впровадженням ІКТ. Вона означає перехід від адміністративно-контрольної моделі до сервісно-мережевої та evidence-based логіки управління. Якщо раніше освітні послуги переважно регулювалися через нормативні приписи, інспектування та формалізовані процедури акредитації, то нині ця модель доповнюється горизонтальною координацією, партнерством і спільним виробленням рішень. У сучасних концепціях публічного врядування держава дедалі частіше постає не як монопольний регулятор, а як координатор мережі акторів [3]. В освітньому просторі ЄС це означає: поглиблення горизонтальної взаємодії між міністерствами, агентствами із забезпечення якості, університетами та роботодавцями; використання механізмів «м'якого» управління (бенчмаркінг, моніторинг, порівняльний аналіз); перехід до сервісної орієнтації управління освітніми послугами.

На наднаціональному рівні цифровізація реалізується через формування розгалуженої мережі інформаційно-аналітичних платформ, що забезпечують координацію й обґрунтованість управлінських рішень. Ключовим інструментом є мережа *Eurydice*, яка акумулює систематизовані дані

про структуру, фінансування й моделі управління освітніми системами держав-членів і виконує не лише інформаційну, а й порівняльно-аналітичну функцію. Вагоме значення мають також *Education and Training Monitor* (моніторинг реалізації Education and Training 2030), *European Higher Education Sector Scoreboard*, база даних забезпечення якості *DEQAR (EQAR)*, статистична система *EHESO*, а також інструменти прогнозування навичок і потреб ринку праці (*Skills Panorama*, *CEDEFOP forecasts*). У сукупності вони формують механізм «м'якого» наднаціонального управління, в межах якого держави зберігають автономію, однак перебувають у полі постійного порівняльного оцінювання.

Перехід до data-driven управління в ЄС на практиці означає зміщення акценту з ретроспективного контролю на проактивне планування. Інтегровані реєстри, аналітичні панелі, індикативні звіти та цифрова верифікація показників результативності забезпечують підвищення обґрунтованості освітньої політики та її узгодження з довгостроковими стратегіями розвитку.

На інституційному рівні цифровізація поєднується з розширенням автономії закладів освіти та посиленням їх підзвітності в межах *European Education Area*. Академічна, фінансова й організаційна свобода доповнюється внутрішніми системами забезпечення якості відповідно до *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA* [4] та інтеграцією в партнерські мережі з бізнесом і регіональними акторами. За таких умов цифровізація не звужує роль закладів освіти, а посилює їх управлінську суб'єктність у межах європейського нормативного простору.

Окремим виміром трансформації є зміна ролі центральних органів управління освітою. Міністерства переходять від процедурного контролю до аналітичної координації, управління даними та забезпечення інтегрованості цифрової інфраструктури. Це формує цифрово-інституційний тип публічного менеджменту, у якому трансформується участь інших акторів: здобувачі освіти отримують інструменти зворотного зв'язку, роботодавці залучаються до прогнозування й формування стандартів, а громадянське суспільство – до використання відкритих даних. Освітня система поступово набуває рис відкритої управлінської екосистеми зі спільною відповідальністю за якість.

Проведений аналіз дозволяє виокремити чотири взаємопов'язані виміри трансформації публічного управління освітніми послугами в країнах ЄС під впливом цифровізації: інституційний – перерозподіл функцій і посилення координаційної ролі центральних органів; функціональний – перехід до мережових і сервісних моделей врядування; процедурний – впровадження цифрових платформ і безперервного моніторингу; ціннісний – утвердження відкритості, участі та спільної відповідальності.

Таким чином, цифровізація в країнах ЄС виступає системним чинником трансформації публічного управління освітніми послугами. Вона змінює розподіл повноважень між рівнями влади, посилює доказовість політики, інтегрує інформаційні системи та формує мережову модель врядування, орієнтовану на сервіс і результат. Для України європейський досвід важливий не лише як приклад технологічного оновлення, а як модель інституційної трансформації публічного управління освітою, що поєднує цифрові інструменти з багаторівневою координацією і стратегічним плануванням.

Список використаних джерел

1. Strategic agenda 2024-2029 (2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/european-council/strategic-agenda-2024-2029/>
2. Бугайчук, О.Р. (2025). Цифровізація публічного управління Європейського Союзу в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Суспільство та національні інтереси*. № 3(11). С. 556-567. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-556-567](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-556-567)
3. Osborne, S.P. *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge, 2010. 448 p.
4. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2015). URL: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>

Максим ВАЛІН,

освітній консультант (співпрацює з EPAM System), тренер «Тренінгового центру прокурорів України»

Maksym VALIN,

Educational Consultant (collaborating with EPAM Systems), Trainer at the Training Center of Prosecutors of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0002-2966-2887>

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ ЗА ВИСОКОРИЗИКОВИМИ МЕДИЧНИМИ АЛГОРИТМАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL MODEL OF STATE OVERSIGHT OVER HIGH-RISK MEDICAL ALGORITHMS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The paper examines institutional foundations of state oversight over high-risk AI systems in Ukrainian healthcare. It analyses the EU AI Act (Regulation (EU) 2024/1689), its interaction with MDR 2017/745, and compares regulatory models of the EU, USA, UK, and Canada. Six critical institutional gaps in Ukraine are identified: absence of dedicated AI legislation, unclear competent authority, lack of algorithmic audit mechanisms, unresolved liability issues, absence of a regulatory sandbox, and gaps in secondary use of health data. A three-tier institutional oversight model aligned with EU integration commitments is proposed.

Keywords: *high-risk AI systems; algorithmic governance; medical algorithms; EU AI Act; public administration.*

Цифрова трансформація охорони здоров'я є пріоритетом державної політики України. Впровадження алгоритмічних систем у медичну діагностику, підтримку клінічних рішень (CDSS) та адміністрування Програми медичних гарантій через НСЗУ актуалізує питання адекватного державного регулювання. Прийняття EU AI Act (Regulation (EU) 2024/1689) у 2024 році та статус кандидата на членство в ЄС зумовлюють необхідність наближення вітчизняного регулювання до відповідних стандартів. Водночас формування інституційної моделі нагляду за медичними AI-системами є недостатньо дослідженою проблемою у вітчизняній науці публічного управління.

Застосування алгоритмічних систем до прийняття публічних рішень і характеризується непрозорістю механізму рішень, залежністю від якості навчальних даних та відтворюваністю системних упереджень (bias) [1;2]. Ключові принципи: explainability (пояснюваність логіки рішення), accountability (визначеність відповідальності) та auditability (доступність для перевірки) [3]. Згідно з EU AI Act (Annexes I, III), AI-системи, що є медичними виробами або їх компонентами в розумінні MDR 2017/745/IVDR 2017/746 і підлягають оцінці відповідності третьою стороною, класифікуються як «високоризикові» (high-risk) [4]. До них належать системи глибокого навчання для аналізу зображень, алгоритми CDSS в онкології та кардіології, системи triage. Вимоги щодо якості даних, технічної документації, human oversight та кіберстійкості застосовуються до медичних AI-систем із 2 серпня 2027 року.

Управлінські ризики медичного AI поділяються на три групи. Технічні: data drift, adversarial attacks, збої ПЗ. Ризики даних: biased datasets, недостатня репрезентативність груп населення, порушення приватності. Для України специфічним є брак датасетів, що відображають наслідки збройного конфлікту для стану здоров'я. Управлінські: ризик делегування (передача функцій алгоритму без належного oversight), ризик безвідповідальності (відсутність визначеного суб'єкта відповідальності за шкоду) та ризик непрозорості («чорна скриня» унеможливило оскарження рішень пацієнтом).

Порівняльний аналіз (табл. 1). Модель ЄС базується на розподіленій архітектурі: AI Office – системний нагляд; акредитовані Notified Bodies – оцінка відповідності; ЕМА – фармацевтична сфера [4; 5]. EU AI Act взаємодіє з MDR/IVDR шляхом інтеграції вимог в єдину процедуру оцінки відповідності [6]. Спільний документ FDA та ЕМА (2026) визначив десять ключових принципів

застосування AI у розробці лікарських засобів та медичних виробів [7]. Модель FDA (США) застосовує кейс-специфічний діалог; ключова інновація – Predetermined Change Control Plans (PDCCP) для адаптивних моделей [8]. Модель MHRA (Велика Британія) поєднує принципово-орієнтоване регулювання з настановами NICE щодо стандартів доказовості [9].

Таблиця 1. Порівняльний аналіз регуляторних підходів до нагляду за медичним AI

Юрисдикція	Правова основа	Підхід	Ключова особливість
ЄС	EU AI Act 2024/1689 + MDR 2017/745	Ризик-орієнт. (top-down)	Notified Bodies; горизонтальне регулювання; AI Office
США	FD&C Act, SaMD Policy, PDCCP	Гнучкий (case-specific)	Predetermined Change Control Plans для адаптивних моделей
Велика Британія	UK MDR + NICE ESF	Принципово-орієнтований	MHRA AI Roadmap; NICE Evidence Standards Framework
Канада	Medical Devices Regs + Digital Health FW	Поступовий адаптивний	Окремий Digital Health Technology Framework
Україна	ТР КМУ №753–755 (2013), Біла книга 2024	Bottom-up (проект)	Відсутній закон про AI; регуляторний вакуум у медичній сфері

Стан регулювання в Україні та інституційні прогалини. Правова база ґрунтується на ТР КМУ № 753, 754, 755 (2013), розроблених на основі директив ЄС 1993–2007 років і позбавлених будь-яких норм щодо машинного навчання та пояснюваності алгоритмів [10]. Мінцифра підготувала «Дорожню карту регулювання ШІ» (2023) та «Білу книгу» (2024), що декларують «bottom-up» підхід, однак залишаються консультаційними документами без статусу нормативно-правових актів [11]. Попри прогрес ЕСОЗ (е-рецепт, е-направлення, eHealth Summit 2024 [12]), зберігається критичний регуляторний вакуум. Виявлено шість ключових інституційних прогалин:

- відсутність законодавства про медичний AI – жоден акт не встановлює процедур оцінки відповідності, вимог до пояснюваності та аудитабельності;
- невизначеність компетентного органу – Держлікслужба, МОЗ і Мінцифра здійснюють дотичні функції без чіткого розподілу повноважень;
- відсутність механізмів алгоритмічного аудиту – немає процедури постринкової перевірки AI-алгоритмів у клінічній практиці;
- правова невизначеність відповідальності – законодавство не вирішує питань деліктної відповідальності за шкоду від AI-помилки;
- відсутність регуляторного «пісочниці» – sandbox, задекларований у Білій книзі, не отримав законодавчого втілення;
- прогалина у вторинному використанні медичних даних – відсутнє регулювання використання даних ЕСОЗ для навчання AI-моделей (аналог EHDS відсутній).

Концептуальна модель нагляду. Пропонується трирівнева інституційна модель. Рівень 1 – стратегічний: міжвідомча координаційна рада (МОЗ, Мінцифра, НСЗУ, Держлікслужба, незалежні експерти) для вироблення єдиної політики та гармонізації з *acquis* ЄС. Рівень 2 – регуляторний: розширення мандату Держлікслужби (технічна документація алгоритмів, якість навчальних даних, *post-market surveillance*); акредитація органів оцінки відповідності за аналогією EU Notified Bodies. Рівень 3 – моніторинговий: НСЗУ здійснює моніторинг якості алгоритмічних рішень у рамках ПМГ; обов’язкове звітування про AI-інциденти; незалежний технічний комітет для вибіркового алгоритмічних аудитів. Дорожня карта: 2025–2026 – базовий закон про AI, компетентний орган, реєстр медичних AI-систем; 2026–2028 – підзаконні акти з оцінки відповідності, акредитація органів, регуляторна «пісочниця»; 2028–2030 – повна гармонізація з EU AI Act, інтеграція в EHDS.

Україна перебуває на початковому етапі формування регуляторної архітектури для медичного AI. Часовий розрив між вимогами EU AI Act (повне застосування з серпня 2027 р.) та станом вітчизняного регулювання формує суттєвий ризик для євроінтеграційного курсу. Ризик-пропорційний підхід EU AI Act, адаптований до управлінських можливостей України, є оптимальною основою побудови системи нагляду, що захистить пацієнтів від небезпечних форм автоматизованого прийняття медичних рішень, зберігаючи інноваційний потенціал AI-технологій у галузі.

1. Danaher J., Hogan M. J., Noone C. et al. Algorithmic governance: Developing a research agenda through the power of collective intelligence. *Big Data & Society*. 2017. Vol. 4, No. 2. P. 1–21. DOI: 10.1177/2053951717726554.
2. Yeung K. Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*. 2018. Vol. 12, No. 4. P. 505–523. DOI: 10.1111/rego.12158.
3. Floridi L., Cowls J., Beltrametti M. et al. An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*. 2019. Vol. 29. P. 689–707. DOI: 10.1007/s11023-019-09515-7.
4. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1689.
5. MDCG 2025-6. Questions and Answers on the Artificial Intelligence Act / Medical Device Coordination Group. European Commission, 2025. URL: https://health.ec.europa.eu/document/download/b78a17d7-e3cd-4943-851d-e02a2f22bbb4_en
6. Regulation (EU) 2017/745 of the European Parliament and of the Council of 5 April 2017 on medical devices (MDR). *Official Journal of the European Union*. 2017. L 117.
7. EMA ; FDA. Joint principles for use of artificial intelligence across the medicines lifecycle. 2026. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/news/ema-fda-joint-principles-use-ai>
8. U.S. Food and Drug Administration. Artificial Intelligence and Machine Learning (AI/ML) Software as a Medical Device Action Plan. Silver Spring : FDA, 2021. URL: <https://www.fda.gov/media/145022/download>
9. Medicines and Healthcare products Regulatory Agency. Guidance on the regulation of artificial intelligence as a medical device. London : MHRA, 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/ai-as-a-medical-device>
10. Про затвердження Технічного регламенту щодо медичних виробів: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.10.2013 № 753. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2013-п>
11. Міністерство цифрової трансформації України. Біла книга з регулювання ІІІ в Україні: версія для консультацій. Київ: Мінцифра, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-bilu-knigu>.
12. UNDP Ukraine. Ukraine's health ministry presents new digital healthcare projects at the first UNDP-supported eHealth Summit. Kyiv, 11 September 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraines-health-ministry-presents-new-digital-healthcare-projects-first-undp-supported-ehealth-summit>.
13. World Health Organization. Ethics and governance of artificial intelligence for health : WHO guidance. Geneva : WHO, 2021. 156 p. ISBN 978-92-4-002236-2.
14. ISO/IEC 42001:2023. Information technology – Artificial intelligence – Management system. Geneva : ISO, 2023.

Наталія ВАСИЛЬЄВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та публічної служби Академії праці, соціальних відносин і туризму

Nataliia VASYLIEVA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Public Administration and Public Service Academy of Labor, Social Relations and Tourism

<https://orcid.org/0000-0002-3128-7767>

КІБЕРЗЛОЧИННІСТЬ ЯК ЗАГРОЗА ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

CYBERCRIME AS A THREAT TO PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW

The author examines cybercrime as a complex threat to public administration under martial law. The psychological characteristics of cybercriminals and their victims are analyzed through the lens of generational theory, which allowed for the identification of specific vulnerabilities of Generations X, Y and Z, as well as their role in the dissemination of fraudulent schemes. Issues in the legal regulation, investigation, and judicial review of cybercrimes are highlighted. It is demonstrated that institutional and professional shortcomings indicate a shortage of personnel and an insufficient level of digital competencies among decision-makers. A set of educational, informational, regulatory, organizational, and technological measures to counter cyber fraud is proposed.

Keywords: public administration, cybercrime, generational theory, civil service, digital competencies.

Кіберзлочинність є однією з ключових загроз публічному управлінню, оскільки охоплює цифрово-опосередковані дії, що забезпечують створення фіктивних транзакцій, приховування злочинних доходів, маскування бенефіціарних власників і транснаціональну циркуляцію капіталу поза межами законного регулювання [1]. Кібершахрайство становить серйозну загрозу правам людини, зокрема на захист персональних даних, свободу слова й економічну безпеку, адже більшість схем порушує конфіденційність, спричиняє фінансові втрати, дискримінацію й обмежує доступ до достовірної інформації через дезінформацію [2].

Протидія кіберзлочинності потребує системного аналізу, що включає дослідження психологічних характеристик правопорушників і жертв, їх мотивації та рівня цифрових компетентностей, зокрема з використанням теорії поколінь. Аналіз численних досліджень показує, що покоління X, сформоване до цифрової епохи, більш вразливе до типових схем кібершахрайства (підроблених електронних листів, телефонних звернень від імені державних органів чи фінансових установ, фішингових повідомлень тощо), оскільки довіряє офіційним структурам. **Покоління Y** має високі цифрові компетентності, проте довіра до технологій створює ризики шахрайства в соцмережах, месенджерах, фінансових пірамідах і криптоаферах, а завдяки підприємницькому мисленню та здатності використовувати цифрові інструменти у злочинній діяльності представники цього покоління часто стають організаторами шахрайських схем. **Покоління Z**, сформоване в умовах повної цифровізації, є вразливим до різних маніпулятивних онлайн-ініціатив і водночас може бути виконавцями схем як технічні адміністратори або посередники. Отже, сучасні кіберзлочинці поєднують технологічну компетентність з навичками психологічної маніпуляції.

Реагування на кібератаки потребує значних людських, фінансових і технічних ресурсів. Професіоналізація посадових осіб є ключовим чинником розвитку публічної влади, що забезпечує економічну та політичну стабільність, та утвердження європейських цінностей у суспільстві, тоді як її ігнорування може знизити авторитет державної влади [3], зокрема правоохоронних і судових органів. З'ясовано, що розширення територіальної юрисдикції судів і збільшення відповідно навантаження на суддів уповільнює розгляд справ, посилює бюрократичні бар'єри та ризик ухвалення помилкових рішень. Слабка комунікація між судами, правоохоронними органами, кіберполіцією, фінансовими структурами та ІТ-компаніями знижує оперативність реагування, ускладнює притягнення винних до відповідальності, формує відчуття безкарності та підвищує рівень недовіри громадян до державних інституцій.

Крім того, ускладнює встановлення особи правопорушника збір і визнання цифрових доказів: використання анонімних інструментів, підставних рахунків, багаторівневих транзакцій тощо. Ризик втрати даних і нестача фахівців із цифрової криміналістики перешкоджають доведенню вини, а відсутність єдиної платформи взаємодії гальмує оперативне виявлення та блокування шахрайських схем і транзакцій. Вважаємо, що підвищення цифрових компетентностей працівників правоохоронних органів і суддів сприятиме ефективнішому та швидкому розгляду справ у сфері протидії кіберзлочинності.

Відсутність універсальних міжнародних стандартів цифрової ідентифікації та єдиної транскордонної системи слідчої взаємодії ускладнює й уповільнює запити про міжнародну правову допомогу, що є критичним у випадках, коли цифрові докази можуть бути видаленими за лічені хвилини. Кримінологічний аспект фінансових кіберзлочинів характеризується латентністю, технічною мінливістю, розподіленою відповідальністю і формальною законністю інструментарію. Подолання цих викликів потребує високого рівня технологічної компетентності слідчих та експертів, а також переосмислення підходів до ідентифікації суб'єкта в кіберпросторі, поєднуючи цифрові сліди, поведінковий аналіз та юридичну презумпцію контролю [1].

Стрімка інтеграція штучного інтелекту та кіберфізичних систем підвищує потребу в цифрових компетентностях, оскільки загрози пов'язані не лише з технічними вразливостями, а й з людським фактором і маніпуляціями з боку штучного інтелекту. Ефективна кібербезпека вимагає розвитку технологічних знань, етичної відповідальності та здатності швидко адаптуватися до цифрової трансформації [4]. Особливо важливо формувати комплексну державну політику цифрової кримінології, що включає оновлення кримінального законодавства, створення спеціалізованих підрозділів кібереконімічної розвідки, використання цифрових слідчих інструментів, активізацію міжнародного співробітництва (Європол, Інтерпол та Egmont Group) [1].

Ефективна протидія кібершахрайству потребує комплексного підходу, що включає: освітні заходи (використання реальних кейсів, онлайн-симуляцій і практичних вправ із розпізнання шахрайських схем і відпрацювання алгоритмів реагування. Професійне навчання посадових осіб потребує належного нормативно-правового забезпечення [5]); нормативно-правові зміни (закріплення прискорених процедур розслідування і блокування шахрайських ресурсів, гармонізація законодавства з міжнародними стандартами); інформаційні заходи (соціальні ролики, онлайн-тести, цільові інформаційні розсилки для клієнтів банків і користувачів державних порталів); організаційні рішення (посилення комунікації і координації між органами влади, фінансовими установами, ІТ-компаніями, іншими заінтересованими сторонами через створення координаційних центрів кібербезпеки); технологічні заходи (підготовка слідчих і суддів до роботи з цифровими доказами (блокчейн, криптовалюти, хмарні сервіси), впровадження системи електронного доказування для оперативного отримання даних).

Таким чином, ефективна протидія кіберзлочинам потребує комплексних заходів: удосконалення нормативно-правової бази, підвищення цифрової компетентності посадових осіб і населення, впровадження сучасних технологій у слідчі та судові процедури, посилення комунікації з громадянами. Лише системна, міжвідомча і технологічно підкріплена політика здатна мінімізувати ризики кіберзлочинності та забезпечити стійкість публічного управління, особливо в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Кутепов І. О. Кіберзлочинність у фінансовій сфері: предикатна роль, інструменти легалізації та проблематика доказування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 1. С. 774-778. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/184>
2. Іваніцький П. С. Інтернет-шахрайство: загрози правам людини та механізми їхнього захисту. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 274-278. <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.37>
3. Васильєва О. І., Васильєва Н. В., Приліпко С. М. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18-25.
4. Попова Д. В., Яременко С. В. Кібербезпека в епоху індустрії 5.0: нові виклики та можливості. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 203-216. <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/201516>
5. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професійне становлення службовців органів публічної влади: сучасні виклики. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 23. С. 107-122. <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.06>

УДК 351:35.072:88(477)+327.7(ЄС)

Світлана ВЛАСЕНКО,

доктор наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Svitlana VLASENKO,

Associate Professor, Department of European Integration Policy, Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Doctor of Science in Public Administration

<https://orcid.org/0000-0002-1073-9680>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The state of institutional support for the digital transformation of public administration in Ukraine in the context of integration into the European Union is analyzed. State policy in the field of digitalization in accordance with European law and European standards is considered. The main provisions and progress of the negotiation process within the framework of the implementation of the section «Digital Transformation and Media» of the cluster «Competitiveness and Inclusive Growth» are tracked. Individual national projects in the field of digital transformation and integration agreements and projects between Ukraine and the European Union are outlined. An assessment of Ukraine's achievements in the digital sphere, obtained during the European Commission's discussion of the current status of European integration projects, is presented. A number of recommendations are proposed for further state policy in the field of digital transformation of public administration with the aim of accelerating Ukraine's digital European integration.

Keywords: European integration, digitalization, European Union, Single Digital Market, public administration, state policy.

У процесі інтеграції України до Європейського Союзу одним із пріоритетних напрямів на сьогодні є цифровізація публічного управління, зокрема значна увага приділяється адаптації національного законодавства та інституційного забезпечення до європейського права і стандартів ЄС у цій сфері.

Цифрова трансформація публічного управління у відповідності до європейських стандартів забезпечує інтеграцію України до Єдиного цифрового ринку ЄС. Вона, з одного боку, передбачає розширення взаємного доступу до онлайн-ринків і цифрових послуг, а з другого – забезпечує приєднання України до єдиних правил, стандартів і процедур, що діють у цифровій сфері ЄС.

Зважаючи на основні положення Стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС 2015 р., сьогодні Україна є учасником міжнародного процесу, що має призвести до тісної цифрової гармонізації держав-членів ЄС. Зокрема, йдеться про приєднання України до європейських стандартів щодо оформлення електронних контрактів, здійснення електронних платежів і розрахунків, оформлення авторських прав, надання транскордонних цифрових послуг, поширення цифрового контенту, забезпечення захисту прав споживачів у мережі Інтернет тощо.

Водночас, варто відзначити, що Україна в цифровому розвитку вже має значні досягнення, особливо за останні роки, що пов'язуємо з посиленням правового, інституційного, організаційного, фінансового, кадрового забезпечення цифрової трансформації публічного управління та інших сфер у відповідності з європейським правом та стандартами ЄС:

– прийнято Закони України «Про електронні комунікації», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про цифровий контент та цифрові послуги», «Про Національну програму інформатизації» та ін.;

- внесено зміни до Митного та Податкового кодексів України щодо електронної ідентифікації, електронних довірчих послуг та щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні;
- діє Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року (схвалена 17 листопада 2021 р. і продовжена 13 травня 2025 р.) [2].

- у вересні 2019 р. створено Міністерство цифрових трансформації України (Мінцифри) – центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій і технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства та інформатизації тощо. Діяльність Мінцифри щодо цифровізації публічного управління є невід’ємною складовою процесів інтеграції України до ЄС, які, зокрема, включають у себе й співпрацю відповідних органів влади з європейськими інституціями в рамках впровадження європейських стандартів до національної публічної сфери;

- до орієнтовного переліку професійних компетентностей державних службовців усіх категорій включено вимогу щодо наявності знань принципів державної політики цифрового розвитку [1].

Важливо зауважити, що низку нормативно-правових актів Мінцифри та іншими відповідальними органами державної влади було підготовлено спільно з проектом ЄС «Підтримка цифрової політики в Україні» (2021-2024 рр.).

Сьогодні діджиталізація публічних послуг і розвиток електронного урядування в Україні визначають лідерські позиції нашої держави у цій сфері. Досвід України (і технічний, і адміністративний) є цікавим як урядам, так і бізнесу багатьох країн світу.

Серед загальнодержавних проєктів впровадження цифрових підходів у публічне управління є: портал онлайн-послуг і мобільний додаток «Дія» (функціонує у рамках проєкту «Цифрова держава» Мінцифри, об’єднуючи широкий функціонал державних органів та включаючи великий набір сервісів як для громадян, так і для бізнесу); проєкт «ID.GOV.UA» (забезпечує безпечну електронну взаємодію між користувачами та органами державної влади і таким чином підвищує рівень електронної ідентифікації, захисту даних, перевірки інформації через реєстри тощо); проєкт «ProZorro» (діє у сфері державних закупівель і забезпечує високий рівень прозорості й ефективності використання бюджетних коштів); Система електронних торгів арештованим майном, CETAM (забезпечує виконання судових рішень шляхом автоматизації майнових аукціонів, що сприяє збільшенню надходжень до державного бюджету); Єдиний вебпортал використання публічних коштів, E-Data (забезпечує відкритий доступ до детальної фінансової інформації й таким чином сприяє прозорості використання державних коштів) тощо.

Перспективним вбачається експериментальний проєкт щодо цифровізації взаємодії органів виконавчої влади із суб’єктами господарювання за допомогою інформаційно-комунікаційної системи «Пульс», розпочатий у жовтні 2025 р. за координації Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України. Передбачає забезпечення низки сервісів за допомогою платформи «Пульс»: створення, перегляд, відправлення, прийняття, збирання, накопичення, розгляд, зберігання, захист, облік бізнес-звернень [3].

Наразі успіхи й досягнення України в цифровій сфері є вагомим аргументом у переговорах з ЄС, зокрема в рамках виконання розділу «Цифрова трансформація і медіа» кластеру «Конкурентоспроможність та інклюзивне зростання». Зокрема, у лютому 2025 р. Єврокомісія під час обговорення поточного статусу євроінтеграційних проєктів цей розділ оцінила досить високо й віднесла його до трійки лідерів [4].

Підтвердженням високих досягнень та позитивних зрушень у переговорному процесі щодо цифрової євроінтеграції України є:

- Угода про участь України у програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027), спрямована на пришвидшення наближення нашої держави до Єдиного цифрового ринку ЄС (на фінансування проєктів України передбачено близько 6 млрд євро) [5].

- домовленість у грудні 2025 р. Мінцифри т Єврокомісії щодо технічних та юридичних питань впровадження у цифрову сферу України європейських правил (у перспективі має забезпечити присутність українських документів і цифрових послуг у країнах-членах ЄС на основі системи «Трембіта» та платформи «Дія.Engine», в яких уже враховано європейські підходи);

– приєднання України до держав-членів ЄС – розробників Європейського гарантія цифрової ідентифікації (активізація сервісу планується до кінця 2026 р.) тощо.

Таким чином, на сьогодні спостерігається чітке розуміння державою пріоритетності цифрової трансформації публічного управління в переговорному процесі щодо вступу України до Європейського Союзу, а відтак – маємо значні досягнення у формуванні й реалізації державної політики у сфері цифровізації у відповідності до європейського права та європейських стандартів. Водночас, цифрова євроінтеграція публічного управління в Україні потребує прискорення імплементації аспису ЄС, системного виконання зобов'язань країни-кандидата, посилення інституційної спроможності органів публічної влади, розширення професійних компетентностей державних службовців у цифровій сфері, забезпечення інформатизації суспільства у відповідності до європейських стандартів, проведення інформаційно-просвітницької роботи всіх категорій населення тощо.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text> (дата звернення: 20.02.2026).

2. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 травня 2025 р. № 464-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.02.2026).

3. Про реалізацію експериментального проекту щодо цифровізації взаємодії органів виконавчої влади із суб'єктами господарювання за допомогою інформаційно-комунікаційної системи «Пульс»: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2025 р. № 1304. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1304-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.02.2026).

4. Рухаємось до Єдиного цифрового ринку ЄС. *Комітет з питань цифрової трансформації. Прес-служба Апарату Верховної Ради України*. 26 лютого 2025 р. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/259113.html (дата звернення: 20.02.2026).

5. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021-2027): ратифікована ратифіковано Законом України від 23 лютого 2023 р. № 2926-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_005-22#n2 (дата звернення: 20.02.2026).

Сергій BOBKOTRUB,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування, кафедра глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhii VOVKOTRUB,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty Public management and administration of the Department of Global and National Security, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0003-3311-3079>

Науковий керівник: **Тетяна ЗАПОРОЖЕЦЬ**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

CHARACTERISTICS OF DIGITAL SECURITY COMPONENTS IN THE STATE ADMINISTRATION SYSTEM

This study summarizes domestic approaches to defining digital security and outlines its multilevel, systemic nature. The content and components of digital security in public administration under digital transformation are analyzed, emphasizing the interconnection of information security and cybersecurity as core elements of digital resilience. Digital security encompasses informational, cyber, regulatory, organizational, social, political, cognitive, ethical, and resource-related components. Methodological, legal, and resource support are highlighted as essential for effective state functioning. Digital security is framed as the managerial capacity to protect data, digital rights, and information sovereignty, contributing to national resilience in the global digital space.

Keywords: information security, cybersecurity, digital security, components of digital security.

У сучасних умовах стрімкого розвитку новітніх технологій цифрова трансформація поступово переходить зі статусу інноваційного тренду в площину незворотної реальності функціонування держави. Державне управління дедалі глибше інтегрує цифрові інструменти в ключові сфери своєї діяльності, що зумовлює радикальні зрушення в організаційно-процедурних моделях державного управління та водночас трансформує саму природу ризиків і загроз, з якими стикаються державні інституції у цифровому середовищі. У цих умовах особливої ваги набуває науково вивірене розуміння сутності цифрової безпеки не лише як сукупності технічних заходів із захисту даних, але і як багатовимірної категорії, що інтегрує правові, організаційні, управлінські та соціально-комунікативні аспекти забезпечення стійкості державного управління. Водночас у вітчизняному нормативно-правовому полі та науковому дискурсі досі відсутня усталена концептуальна рамка, яка б визначала зміст і структурні складові цифрової безпеки в контексті державного управління. Така невизначеність ускладнює розроблення цілісної державної політики в цій сфері, перешкоджає міжвідомчій координації та породжує фрагментарність відповідальності за формування безпечного цифрового середовища органів державної влади.

У контексті структурування феномену цифрової безпеки доцільно виходити з позиції Н. І. Дуляби та О. С. Обрамич, які пропонують виділяти два інтегровані, взаємодоповнювальні виміри – інформаційну безпеку та кібербезпеку. Вони становлять взаємопов'язану дихотомію, спрямовану на запобігання ризикам, протидію загрозам та мінімізацію втрат у процесах інформаційного забезпечення діяльності державних інституцій і техніко-технологічного оперування інформаційними потоками [1]. Такий підхід дозволяє концептуалізувати цифрову безпеку як багаторівневу, функціонально орієнтовану систему, в межах якої інформаційні та кіберкомпоненти взаємодіють у режимі синергетичної координації, об'єднуючи превентивні, аналітичні та адаптивні механізми управління ризиками.

Як слушно зазначають С. М. Попова та Л. М. Попова, безпека у внутрішньодержавному просторі репрезентується політичною, економічною, соціокультурною, інформаційною та екологічною

складовими [2, с. 59]. Перенесення цієї класифікаційної логіки у цифрову площину дозволяє осмислити цифрову безпеку не як галузевий сегмент інформаційної політики, а як метакатегорію, що інтегрує у собі множину взаємопов'язаних процесів, від нормативного регулювання до когнітивно-психологічних механізмів сприйняття ризику. Цифрова безпека, таким чином, постає як системна властивість публічного управління, що проявляється у здатності держави гармонізувати технологічну інноваційність із принципами легітимності, прозорості та етичної відповідальності.

У діяльнісному аспекті інформаційна безпека розглядається як процесуальна категорія, що включає три взаємозалежні компоненти: інформаційне забезпечення діяльності, захист інформаційних ресурсів і протидію деструктивному інформаційному впливу [3, с. 31]. Таке тлумачення зміщує акцент з пасивного «захисту даних» до активного управління інформаційними потоками, у межах якого інформація виступає одночасно ресурсом, об'єктом контролю і каналом впливу. Саме тому діяльнісний підхід до інформаційної безпеки надає їй управлінського статусу, розкриваючи її як елемент стратегічного планування держави у цифровому просторі.

Позиція В. Горлинського, який розглядає кібербезпеку як головну складову інформаційної безпеки [4, с. 136], актуалізує ієрархічну природу взаємозв'язку між цими категоріями. Водночас сучасні тенденції цифрової конвергенції демонструють реверсивність цього співвідношення: кібербезпека дедалі частіше визначає не лише технічні межі інформаційного простору, а й архітектуру інформаційної політики як такої. Кіберінфраструктура стає простором конструювання, модифікації та інтерпретації змістів, тобто безпосередньою ареною реалізації інформаційного суверенітету. Отже, інформаційна безпека задає телеологічну мету: збереження змісту, а кібербезпека – інструментальні засоби її досягнення через забезпечення безперервності функціонування цифрових каналів, платформ і протоколів.

До ключових елементів інформаційної безпеки держави, на думку дослідників [5, с. 512], належать обсяг інформаційного продукту, здатність мережевої інфраструктури витримувати інформаційне навантаження, потенціал держави до регуляції потоків вироблення та розповсюдження інформації, забезпечення відкритості й доступності джерел. Така структурна логіка засвідчує, що інформаційна безпека не зводиться до суто оборонної функції, а виконує роль інституційного медіатора між державою та суспільством, забезпечуючи відтворення цифрової довіри як фундаментальної умови легітимності публічного управління.

О. С. Обрамич, аналізуючи архітектоніку системи цифрової безпеки, виділяє три базові елементи – методологічний, правовий та ресурсний [6]. Їх функціональна взаємодія забезпечує вироблення управлінських рішень щодо захисту інформації, управління ризиками, реагування на інциденти та підвищення компетентності персоналу. Такий підхід дозволяє інтерпретувати цифрову безпеку не лише як сукупність технічних процедур, а як управлінську спроможність держави до адаптації в умовах невизначеності. Багаторівнева модель цифрової безпеки формує динамічну рівновагу між стійкістю і гнучкістю, між контролем і відкритістю, перетворюючи потенційні цифрові ризики на каталізатор інституційного розвитку.

Отже, цифрова безпека у системі державного управління повинна розглядатися як інтегрована багатовимірна категорія, що включає: 1) інформаційну безпеку; 2) кібербезпеку; 3) нормативно-правову; 4) організаційно-управлінську; 5) соціально-комунікативну; 6) політико-інституційну; 7) когнітивно-психологічну; 8) етико-гуманістичну; 9) ресурсно-кадрову складову. Їх системна взаємодія формує синергетичний ефект, що забезпечує стійкість держави у цифровому просторі. Кожна з складових цифрової безпеки в системі державного управління має автономну цінність і формується у взаємодії, що створює комплексний ефект та забезпечує формування системної стійкості цифрового простору держави. Узагальнюючи, варто підсумувати, що саме цифрова безпека нині визначає здатність держави захистити свої конституційні цінності, інституційні засади й фундаментальні права людини у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Дуляба Н. І., Обрамич О. С. Теоретичні засади дослідження сутності цифрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2887>
2. Попова С. М. Основні складові національної безпеки України. *Наше право*. 2013. № 13. С. 54-60. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/5b447922-e1c8-46f2-b44b-36f8bf77b21d>

3. Мохнюк А. М., Скорук О. В. Організація та управління інформаційною безпекою на підприємстві: конспект лекцій. Луцьк: ПП «Поліграфія», 2017. 99 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/18220>

4. Горлинський В. Кібербезпека як складова інформаційної безпеки України. *Information Technology and Security*. 2019. Vol. 7, Iss. 2. С. 136-148.

5. Паш Б. В. Складові інформаційної безпеки держави: постановка питання. *Закарпатські правові читання*. 2017. Т. 1. С. 509-512. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/e83d23a9-9849-428b-96dd-fc8e85590dfc>

6. Обрамич О. С. Особливості формування цифрової безпеки на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4872>

Марина ВОЛІКОВА,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Державного університету економіки і технологій

Marina VOLIKOVA,

candidate of Pedagogical Sciences, associate professor at the Department of Social-Humanitarian Science, State University of Economics and Technology

<https://orcid.org/0000-0002-3182-7639>

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

PROFESSIONAL COMPETENCE OF TEACHERS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE EDUCATION SECTOR

The national regulatory framework that defines current requirements for teacher training and professional activity has been studied. It has been clearly established that the success of educational reforms, and thus the competitiveness of the national education system, depends on the quality of teacher training, their professional competence, and their readiness for innovative activity. It is concluded that digital technologies open up new perspectives for higher education, providing equal access to quality knowledge for applicants, thereby increasing their overall literacy.

Keywords: digitalization of education; teacher's professional competence; digital competence.

Підготовка компетентних фахівців XXI ст. у закладах вищої освіти в умовах воєнного часу вимагає постійної модернізації освітнього процесу, а саме цифровізацію навчання та орієнтацію на потреби здобувача. Підґрунтям для вирішення окресленої проблеми постає компетентнісна парадигма як вектор, що окреслює роль неперервної освіти, потребу майбутніх фахівців в оновленні знань, оволодінні інноваційними технологіями, зокрема цифровими вміннями та навичками.

В Україні проблематику використання цифрових технологій в освітньому процесі вивчали такі вчені як: Н. Сасенко, Т. Голуб, Ю. Лавриш, В. Лук'яненко, І. Литовченко та інші. У міжнародному науковому дискурсі значний внесок у розробку теоретичних і методологічних засад здійснюють А. Haleem, М. Javaid, R. Suman, М. Pinto, С. Leite та інші.

Цілком очевидно, цифрові технології, які використовуються у закладах вищої освіти, є важливою складовою освітнього процесу та інноваційного навчання. Вони мають бути забезпечені викладачами на найвищому рівні. На сьогодні сучасний викладач – це в першу чергу професіонал, який активно використовує сучасні цифрові технології та інноваційні методики навчання задля ефективного донесення знань до здобувачів. Він сприяє розвитку критичного мислення, творчості та самостійності у студентства, застосовує індивідуальний підхід, враховуючи особливості кожного.

Саме в нашій державі на законодавчому рівні з метою підвищення рівня обізнаності населення з цифровими технологіями, їх опануванням та використанням для вирішення різних задач, Кабінетом Міністрів України у 2021 році було схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей. Згідно з цим документом «цифровою компетентністю розуміється динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну або подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій» [3]. Схоже по змісту тлумачення «цифрової компетентності» подається у Концептуально-референтній Рамці цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників [2].

Цілісне бачення цифрової трансформації у сфері освіти та науки представлено в Проєкті концепції цифрової трансформації освіти та науки на період до 2026 року, де зокрема, наголошено на тих проблемах, які потребують на сьогодні нагального розв'язання, а саме: низький рівень цифрової компетентності учасників освітнього процесу, застарілий зміст освіти з навчальних предметів з розвитку цифрових компетентностей, освітні програми не спрямовані на формування необхідних цифрових компетентностей у здобувачів освіти, відсутність якісного цифрового освітнього контенту та інші[4].

Слід визнати, що на законодавчому рівні тривають дискусії щодо дефініції «цифрової компетентності», нині Міністерство освіти і науки України розробляє вимоги до цифрової компетентності педагогів, а поки що готується певний стандарт з описом і переліком знань і вмінь з розкриттям їхніх компонентів.

Нове бачення і розуміння інформаційної та цифрової компетентності пропонує, автор численних праць у галузі педагогіки та цифрових технологій в освіті М. П. Кривонос, який наголошує що: «цифрова компетентність розглядається як така, що базується на готовності педагога безперервно, впевнено, ефективно та безпечно застосовувати цифрові технології в різних сферах своєї життєдіяльності. Науковець у своєму дослідженні виділяє такі основні галузі цифрової компетентності: 1. Інформаційна грамотність. 2. Комунікація і співробітництво. 3. Створення цифрового контенту. 4. Безпека. 5. Вирішення проблем. Інформаційна грамотність містить перегляд, пошук, фільтрування, оцінку й керування цифровими даними» [5]. Вчений переконаний, що застосування цифрових технологій у своїй педагогічній діяльності є на сьогодні просто ключовою необхідністю, яка вдосконалює педагогічні методи та відкриває нові можливості для здобувачів освіти, а педагог повинен не лише передавати предметні знання, а й відповідати за формування цифрової грамотності у здобувачів освіти, бути експертом у впровадженні цифрових технологій в освітній процес.

Грунтовні дослідження щодо використання цифрових технологій подано роботах професора О. Антонової, яка наголошує що: «В умовах глобальних процесів цифрової трансформації усіх сфер суспільного життя посилюється необхідність взаємодії викладача зі студентами в освітньому середовищі закладу вищої освіти як у традиційному форматі, так і з використанням цифрових технологій. Водночас, відкритим, на думку вченої залишається питання рівневих характеристик цифрової компетентності сучасного викладача» [1, с. 17]. Вважаємо цілком слушним, такий *підхід вченої* до проблем використання цифрових інструментів, та погоджуємось з основними тезами науковиці про те, що добір цифрових технологій для створення навчальних завдань залежить від освітніх цілей та завдань. Процес навчальної взаємодії з використанням цифрових технологій стає більш гнучким, доступним і персоналізованим, що відповідає викликам сучасного суспільства – освіта для самореалізації в житті та власної кар'єри. Активне їх впровадження в освіту є важливим чинником модернізації системи освіти і відповідає вимогам реформування системи освіти [1, с. 18].

Отже, на сьогодні слід визнати, що цифровізація освіти буде розвиватися й надалі, *дуже швидкими темпами*. Відтак, використання цифрових технологій в освітньому середовищі буде надавати можливості для ефективного управління процесом навчання, методичного супроводу, оптимальної організації спільної взаємодії викладача та здобувача, оновлення форм міжособистісної комунікації у професійному середовищі.

Список використаних джерел

1. Антонова О. Є., Фамілярська Л. Л. (2019) *Використання цифрових технологій в освітньому середовищі закладу вищої освіти* : Спецвипуск «Нові педагогічні підходи в STEAM освіті». С. 10-22. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s2>
2. Концептуально-референтна Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників : проєкт. Михайло Федоров, Валерія Іонан, Віктор Лях, Тетяна Нанасва. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf.
3. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 No167-р: станом на 03бер. 2021р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
4. Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. <https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproshtuyemo-gromadskogo-obgovorennya>
5. Кривонос М. П. Цифрова компетентність сучасного педагога. Електронний збірник наукових праць ЗОІППО. 2023. No3(55). URL: http://eprints.zu.edu.ua/38431/1/КривоносМП_тези.pdf

УДК 373.1:004:005.591.6

Ярослава ВОРОНОВА,

студентка I-го курсу магістратури Державного університету економіки і технологій

Yaroslava VORONOVA,

1st year master's student at the State University of Economics and Technologies

<https://orcid.org/0009-0005-2852-5671>

Науковий керівник: **Ганна КОВАЛЬ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового юридичного інституту Державного університету економіки і технологій

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В МЕЖАХ РЕФОРМИ НУШ

DIGITAL TRANSFORMATION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS WITHIN THE FRAMEWORK OF THE NUSH REFORM

The use of digital technologies in education is one of the most important and sustainable trends in the development of the global educational process today. Digital technologies make it possible to intensify the educational process, make it mobile, differentiated and adapted to the realities of modern life.

Education based on IT resources is becoming increasingly popular as it promotes the development of human capital and proficiency in electronic tools. The development of digital skills among teachers, students and specialists is a prerequisite for the emergence of a digital culture, without which the innovative development of society and its social systems is impossible.

Keywords: digital transformation, secondary education, reform, educational process, public management and administration.

Застосування цифрових технологій в освіті сьогодні є однією з найбільш важливих і стійких тенденцій розвитку світового освітнього процесу. Цифрові технології дозволяють інтенсифікувати освітній процес, зробити його мобільним, диференційованим та пристосованим до реалій сучасності. Цифрові технології уможливають забезпечення неперервності навчання в умовах – пандемій, військових збройних конфліктів [4, с.33]. Накопичений у зарубіжжі практичний досвід та теоретичні узагальнення щодо характеру, алгоритму й впливу цифрової трансформації набувають особливої актуальності в Україні через дві причини. Перша – рух України до синхронізації національної освіти зі стандартами провідних країн зарубіжжя, друга – критичне значення дистанційного навчання, цифрових послуг та рішень в умовах воєнного стану, який було запроваджено через безпрецедентний напад країни-агресора на Україну 24 лютого 2022 року.

Реформа «Нова українська школа» (далі – НУШ), яка реалізується з 2016 року, є значущою зміною в системі повної загальної середньої освіти України, що стала відповіддю на потребу українського суспільства у високоякісній освіті з рівним доступом. Світовий банк високо оцінив реформу та рекомендував поширити бачення її концепції, засноване на компетентнісно-орієнтованому підході та принципі дитиноцентризму, – на весь освітній сектор в Україні, особливо на сектор вищої освіти. Концепція НУШ передбачає практико-орієнтований характер навчання учнів, формування їхнього цілісного світогляду, можливість комплексно вивчати явища та розуміти взаємозв'язки (інтегровані курси). Важливими принципами освітнього процесу є педагогіка партнерства, що позначається на методах навчання і забезпеченні зворотного зв'язку між учнями, вчителями і батьками, а також принцип доброчесності [2, с.5].

Освіта, яка побудована на основі ІТ-ресурсів, стає все більш популярною, оскільки сприяє розвитку людського капіталу та володінню електронними інструментами. Формування цифрових компетенцій у педагогів та учнів, а також у фахівців є умовою становлення цифрової культури, без якої інноваційний розвиток суспільства та його соціальних систем неможливий. Тому розвитку цифрової грамотності – це ключова складова успішного входження в еру цифрових технологій [1, с. 130].

Система цифрових рішень у сфері освіти складається з п'яти компонентів:

інфраструктура (забезпечення закладів освіти й учасників освітнього процесу комп'ютерним обладнанням, програмним забезпеченням, доступом до широкосмугового інтернету, мультимедійним обладнанням, STEM-лабораторіями); цифрова педагогіка та освоєння цифрових інструментів (підвищення кваліфікації, розвитку цифрових компетентностей педагогічних, науково-педагогічних працівників, учених, менеджерів закладів освіти і науки, освітніх та наукових управлінців); цифро-

вий контент (упровадження електронних підручників, інтерактивних навчальних матеріалів і застосунків; створення та розвиток цифрових освітніх і наукових платформ для забезпечення доступу до якісних матеріалів); е-послуги для громадян і прозорі процеси управління (розвиток Автоматизованого інформаційного комплексу освітнього менеджменту, Єдина державна електронна база з питань освіти для переходу до цифрових аналогів паперових документів у процесі діловодства та звітування для закладів освіти всіх рівнів, Національна електронна науково-інформаційна система (URIS), створення зручних освітніх е-послуг для громадян на базі порталу «Дія», освітнього застосунку «Мрія»); якісні достовірні дані (забезпечення централізованого збору даних про учнів і вчителів, а також учених та наукові установи).

Стратегічною метою цифрової трансформації освіти є доступне й сучасне цифрове освітнє середовище в закладах освіти та цифровий освітній контент розроблений для реалізації державних освітніх стандартів [3, с.5].

Цифрова трансформація освітньої галузі – це комплексна робота над побудовою екосистеми цифрових рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних.

Цифровізація освіти повинна представляти собою інтеграцію не лише розвиток технологій, але і людського капіталу. Якість STEM-освіти в Україні можна оцінити за результатами міжнародних досліджень. Так, у PISA-2022 Україна посіла 41 місце з результатом 441 бал, тоді як лідерами були Сінгапур, Китай, Тайвань, Гонконг, Японія, Південна Корея, Естонія та Швейцарія. Лише 9,5% українських 15-річних школярів назвали математику улюбленим предметом, а 7% вважали її легшою за інші. Це свідчить про низьку мотивацію та потребу у нових цифрових і педагогічних підходах, які б підвищили інтерес до математики та сформували компетентності, необхідні для STEM-освіти [2, с.24].

Цифрова трансформація закладів загальної середньої освіти повинна постати як комплексний і стратегічний процес, що охоплює управлінські, педагогічні та технологічні аспекти розвитку освітнього середовища. Її ефективність визначається не лише технічним забезпеченням чи впровадженням новітніх платформ, а насамперед рівнем готовності управлінців та педагогів інтегрувати цифрові інструменти у щоденну практику. Ключовим чинником успішності виступає формування цифрової компетентності керівників і вчителів, здатність до інноваційного мислення та використання гнучких підходів в управлінні. Важливим напрямом подальшої модернізації є розвиток STEM-освіти, яка стає органічною складовою цифровізації та забезпечує підготовку здобувачів освіти до викликів сучасної економіки й обороноздатності держави.

Не менш значущим є створення ефективної системи моніторингу та оцінювання результатів цифровізації, що дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення і забезпечувати сталість освітніх змін. Особливу увагу слід приділити й розвитку партнерств між школами, університетами, ІТ-компаніями та місцевими громадами, які можуть стати джерелом ресурсної підтримки та інноваційних рішень.

Отже, цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як сукупність технологічних нововведень, а як стратегічний інструмент модернізації освітнього менеджменту. Її цілісне впровадження сприятиме подоланню цифрового розриву, підвищенню результатів українських школярів у міжнародних дослідженнях та посиленню конкурентоспроможності національної освітньої системи в умовах глобальних викликів. Використання цифрових інструментів сприяє формуванню нових моделей управління закладами загальної середньої освіти, які базуються на принципах гнучкості, адаптивності та результативності. Трансформаційні процеси у освітній сфері будуть відбуватися і надалі, вони необхідні для подальшого розвитку та вдосконалення системи.

Список використаних джерел

1. Бобро Н.С. (2024). Цифрова трансформація в освіті: вплив на навчальні процеси//Економіка і наука. *Інвестиції: практика та досвід*. No 2. С. 134. ORCID ID: <https://orcid.org/0009/0003/5316/0809>
2. Горбаньова В.О. Цифрова трансформація закладів освіти: стратегічні підходи до управління розвитком. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-64-3>
3. Леснікова Ю. В. Цифрова трансформація освіти як один з пріоритетів Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року: електронний посібник. Цифрова трансформація навчально-методичного забезпечення НУШ, КНЗ «ЧОПОПП ЧОР», 2024. С. 22.
4. Шпарик О. (2022). Цифрова трансформація середньої освіти: спільні стратегічні вектори США та країн ЄС. *Український педагогічний журнал*. № 3. С. 43. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-3-33-43>

Соломія ГАНУЩИН,

доктор наук з державного управління, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Solomiia HANUSHCHYN,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Acting Head of the Department of Public Management and Administration Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

<https://orcid.org/0000-0002-6328-9978>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: МЕЖІ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE CIVIL SERVICE UNDER THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: LIMITS OF AUTOMATION AND CHALLENGES OF ACCOUNTABILITY

The impact of artificial intelligence on the digital transformation of the civil service is examined, outlining the limits of automation in administrative processes and the challenges of political accountability. The potential of algorithmic governance to enhance efficiency and transparency in decision-making is highlighted. It is emphasized that despite the expanding capabilities of AI, responsibility for public decisions remains with officials and public institutions.

Keywords: civil service; digital transformation; artificial intelligence; algorithmic governance; accountability.

Активне впровадження систем штучного інтелекту (ШІ) в діяльність органів державної влади суттєво трансформує класичну модель бюрократії, а формалізовані, процедурні, аналітичні та звітні функції дедалі більше піддаються автоматизації. У контексті євроінтеграції України це особливо помітно у сфері підготовки довідок відповідності acquis ЄС, таблиць імплементації директив, аналітики виконання планів адаптації та бюджетного планування. Водночас постає фундаментальне питання: чи означає це завершення епохи державної служби в її традиційному вигляді, чи лише її трансформацію? Де проходить межа між алгоритмічним управлінням та політичною відповідальністю? Щоб спробувати дати відповіді на ці питання, окреслимо теоретичні рамки: алгоритмічне врядування та публічне управління

Отже, алгоритмічне врядування (algorithmic governance) визначається як використання автоматизованих систем для підтримки або прийняття управлінських рішень у публічному секторі [1, с. 507]. Європейська Комісія у 2020 р. окреслила цифрову трансформацію публічного сектору як ключову умову конкурентоспроможності ЄС [2], а регуляторну рамку для застосування ШІ в ЄС закладено у Регламенті про штучний інтелект (AI Act), який ухвалений у 2024 р. [3], та встановлює ризик-орієнтований підхід до застосування ШІ, передбачаючи особливі вимоги до систем, що використовуються у сфері публічного управління. Окрему увагу ЄС приділяє принципам надійного (trustworthy) ШІ: законності, етичності та технічної надійності. Таким чином, уже на нормативному рівні визнається, що ШІ є інструментом підтримки прийняття рішень, але не суб'єктом політичної відповідальності.

Щодо автоматизації формалізованих функцій державної служби, то практика використання генеративних моделей демонструє їх високу ефективність у виконанні структурованих завдань, а саме: формуванні таблиць відповідності нормативних актів праву ЄС; підготовці аналітичних довідок і фінансових розрахунків; моніторингу виконання урядових планів; перевірці нормативної бази на внутрішні суперечності. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) зазначає, що ШІ найбільш ефективний у середовищах із чітко структурованими даними та визначеними правилами [4]. Саме такі характеристики притаманні значній частині процедурної діяльності міністерств. Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, до 2030 року до 30 % робочих завдань у

державному секторі можуть бути автоматизовані за допомогою наявних технологій [5], що означає неминуче скорочення рутинних функцій та трансформацію кадрової структури органів влади.

Однак, попри високий потенціал автоматизації, державне управління не зводиться до формалізованих процедур, адже включає політичний вибір пріоритетів, балансування інтересів, управління обмеженими ресурсами; прийняття рішень в умовах невизначеності у той час, як ШІ аналізує формалізовані дані не несе юридичної чи політичної відповідальності за наслідки рішень. Європейський Парламент у своїх резолюціях наголошує на необхідності збереження принципу людського контролю (human oversight) у системах ШІ [6]. Крім того, сучасні генеративні моделі мають проблему «галюцинацій» – створення неточних або вигаданих даних, що підтверджено в академічних дослідженнях. У сфері публічного управління такі помилки можуть призвести до порушення міжнародних зобов'язань або фінансових втрат. Окрім цього, існує ризик концентрації влади, адже гіпотетична модель скороченого технократичного уряду, де більшість процедур автоматизована, створює такі нові виклики як: концентрація повноважень у вузькому колі осіб, втрата інституційної пам'яті, зменшення внутрішніх механізмів стримувань і противаг, ризик технократичного авторитаризму під гаслом ефективності. OECD підкреслює, що впровадження ШІ в державному секторі повинно супроводжуватися посиленням прозорості та підзвітності, а не їх зменшенням [4]. У цьому контексті цифрова трансформація стає не лише технологічним, а передусім політичним процесом.

Попри все, Україна вже інтегрується в цифрові ініціативи ЄС. Наприклад, програма «Digital Europe» (2021–2027) передбачає підтримку розвитку цифрових технологій, зокрема ШІ, у державах-членах і країнах-партнерах [6]. Водночас інтеграція до ЄС означає підвищення вимог до інституційної спроможності, якості нормотворчості та системи контролю за виконанням acquis, а повна алгоритмізація процесів без збереження персональної відповідальності суперечила б принципам верховенства права, закріпленим у Договорі про Європейський Союз.

Підсумовуючи, можемо спрогнозувати, що формалізована, процедурна частина державної служби піддається швидкій автоматизації і рутинні функції, поступово зникатимуть, що призведе до скорочення чисельності апарату, проте ШІ не є і не може бути суб'єктом політичної відповідальності. Оскільки державне управління включає політичний вибір, баланс інтересів і прийняття рішень у дефіциті ресурсів – це сфери, що не зводяться до алгоритмів та й масштабна автоматизація без належних механізмів стримування створює ризики концентрації влади. Саме тому майбутнє державної служби не в її зникненні, а в зменшенні бюрократичної рутини та посиленні ролі стратегічного мислення і відповідальності, а ШІ може знищити паперову бюрократію, але не замінити політику.

Список використаних джерел

1. Yeung K. Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*. 2018. Vol. 12. No. 4. P. 505–523.
2. European Commission. Shaping Europe's Digital Future. Brussels, 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union, 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (дата звернення: 21.02.2026).
4. OECD. OECD Principles on Artificial Intelligence. Paris: OECD Publishing, 2019 (updated 2024). URL: <https://oecd.ai/en/ai-principles> (дата звернення: 21.02.2026).
5. McKinsey Global Institute. The Future of Work in Europe. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe> (дата звернення: 21.02.2026).
6. European Parliament. Resolution of 20 October 2020 with recommendations to the Commission on a framework of ethical aspects of artificial intelligence. 2020/2012(INL). URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20210414STO02010/shaping-the-digital-transformation-eu-strategy-explained> (дата звернення: 21.02.2026).

Святослав ГЕРЧАКІВСЬКИЙ,

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного економічного університету

Sviatoslav GERCHAKIVSKYI,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the S. I. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University

<https://orcid.org/0000-0003-4127-8044>

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ІНСТИТУЦІЙ

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF CUSTOMS AGENCY ACTIVITIES

This study analyzes the use of artificial intelligence (AI) in the Ukrainian customs service as one of the key areas of digital transformation of customs administration and alignment with EU standards. In the current conditions of war, limited resources, and corruption risks, AI is seen not as an additional option but as a tool to enhance efficiency, transparency, and security. In the medium term, AI in the Ukrainian customs service could become: the foundation of a risk-oriented customs model; a tool of anti-corruption policy; an element of a European-standard digital customs; a component of the post-war economic recovery system.

Keywords: artificial intelligence, customs institutions, customs control, digitalization.

Державна митна служба в Україні проходить надзвичайно непростий етап свого розвитку, що з однієї сторони спричинений викликами війни з росією, а з іншої – вимогами Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що передбачає процес цифровізації митної справи як одного із базових компонентів митної реформи. Процес цифровізації української митниці здійснюється в парадигмі реалізації Довгострокового національного стратегічного плану цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Держмитслужби та її територіальних підрозділів, що в своїй основі сформований на основі Багаторічного стратегічного плану електронної митниці ЄС (EU Multi-Annual Strategic Plan for Customs, MASP-C) [1].

Характерною особливістю цього документа є те, що він виступає своєрідним орієнтиром для розвитку в митній справі принципів активного кіберзахисту; імплементації безпаперових митних процедур через впровадження ініціативи електронної митниці (Electronic customs initiative); побудови надійних та сучасних цифрових систем в митних інституціях держави. Часовим дедлайном для реалізації стратегічного плану цифрового розвитку є 2026 рік, а отже актуальним питанням виступає розробка нового документа, який відповідатиме цифровим трендам сьогодення. Одним із важливих напрямів виступає процес застосування штучного інтелекту в діяльності митних інституцій держави.

Неймовірний потенціал штучного інтелекту (далі – ШІ) призвів до сплеску нових проєктів з його використанням, активного впровадження в приватному секторі, а також використання систем і застосунків ШІ в особистих та професійних цілях серед користувачів у всьому світі. Так, Секретаріат Світової митної організації (WCO) ще в 2023 році акцентував увагу на тому, митні інституції багатьох країн разом із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності поступово впроваджуватимуть ШІ в свою діяльність. Це припущення базувалось на кількох чинниках: 1) різноманітності застосувань ШІ в інших державних секторах; 2) розробка зрозумілого інтерфейсу, який дозволив розширити коло кінцевих користувачів; 3) надзвичайно швидкому поширенні цієї технології в суспільстві, в тому числі в Україні. Зокрема, згідно з результатами опитування Kantar Ukraine в нашій державі 78,7% опитаних громадян знають, що таке штучний інтелект, у цей час близько половини опитаних позитивно ставляться до штучного інтелекту, а 73% людей згодні з твердженням, що ця технологія здатна покращити життя людства [2].

На сьогодні надзвичайно важливою сферою діяльності митних органів, куди може бути імplementовано потенціал ШІ – це моніторинг та селекція митних ризиків. На рівні деяких країн вже тестуються перші моделі, а схвальне розуміння потенціалу таких цифрових новацій висловлюють

навіть представники Міжнародного валютного фонду [3]. Так, маючи доступ до інструментів ШІ, митні інспектори-аналітики ризиків найімовірніше використовують сервіси ШІ через конкретні чат-боти і віртуальні помічники (останні з яких складніші за чат-ботів). Кейси використання для аналізу митних ризиків передбачатимуть 4 принципові варіанти використання аналітичних доповнень за допомогою ШІ: 1) допомога, 2) консультації, 3) співпраця, 4) автоматичні митні агенти. У межах цієї концепції ШІ може підтримувати більшість аспектів управління митними ризиками та забезпечуватиме ефективні процедури митного контролю і митного оформлення.

Таким чином, опираючись вже на існуючий зарубіжний досвід використання ШІ в митній сфері можемо констатувати те, що його варто використовувати, особливо для аналізу великих обсягів митних даних, селекції та прогнозування митних ризиків. Зокрема, митні інституції в США (СВР) активно застосовують алгоритми ШІ для аналізу даних митного контролю та виявлення підозрілих транзакцій.

ШІ доцільно використовувати в контексті застосування технічних засобів митного контролю, особливо при розпізнаванні зображень товарів та транспортних засобів, що перетинають кордон, а також при скануванні та верифікації вантажів. В цьому аспекті корисним є досвід таких країн як Китай, Сінгапур, де митні служби використовують технології ШІ для аналізу рентгенівських знімків великих обсягів вантажів. Такі підходи мінімізують часові параметри фізичних оглядів митного контролю та дозволяють виявляти контрабандні, контрафактні товари.

Вже сьогодні країни ЄС та Великобританія активно використовують ШІ для здійснення консультаційно-роз'яснювальної роботи в митній сфері, зокрема щодо надання актуальної інформації про митні тарифи, практику митного адміністрування, особливості проведення імпорتنих та експортних операцій, процедури митного оформлення товарів та транспортних засобів тощо.

Ми переконані, що довгострокове стратегічне планування цифровізації діяльності митних інституцій в Україні комплексно охоплюватиме проблематику застосування ШІ, який в майбутньому якісно та ефективно трансформує систему митного адміністрування, сприятиме підвищенню ефективності митного контролю та митного оформлення, прискорюючи процеси та мінімізуючи людський фактор. Крім цього, успішна реалізація зазначених цифрових трансформацій забезпечить ІТ-систему української митниці необхідними інструментами для боротьби з корупційними проявами та шахрайством.

Список використаних джерел

1. Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби України. URL:https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_skhvaliv_strategichniy_plan_tsifrovizatsii_derzhmitsluzhbi-4448
2. Використання ШІ в Україні: стан галузі та плани щодо регулювання від Мінцифри. URL:<https://psm7.com/uk/iskusstvennyj-intellekt/vikoristannya-shi-v-ukrayini-stan-galuzi-ta-plani-shhodo-regulyuvannya-vid-minczifri.html>
3. A. Joshua, T. Cantens, F. Chastel, E. Crown, S. Hamilton. Generative Artificial Intelligence for Compliance Risk Analysis: Applications in Tax and Customs Administration. IMF Technical Notes and Manuals. 2025, 64 p.

Людмила ГОРБАТА,

доктор філософії (PhD), головний спеціаліст відділу адміністрування електронного документообігу та контролю виконання документів Управління адміністрування електронного документообігу та зовнішніх комунікацій Державної служби України з безпеки на транспорті

Liudmyla HORBATA,

Doctor of philosophy (PhD), chief specialist of the department of electronic document management and document execution control, Department of electronic document management and external communications of the State Service of Ukraine for Transport Safety

<https://orcid.org/0009-0007-6576-8925>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ НА ТРАНСПОРТІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC TRANSPORT SAFETY MANAGEMENT AS A FACTOR IN FORMING NEW PROFESSIONAL COMPETENCES OF CIVIL SERVANTS

The digital transformation of public transport safety management is an important factor in increasing the efficiency of state control in Ukraine. The introduction of electronic registers, automated weight and dimension control systems (WIM), electronic document management and interdepartmental information interaction contributes to transparency, reducing corruption risks and increasing the level of compliance with legislation in the field of transportation. The use of data analytics and risk-based approaches allows you to optimize supervisory measures and effectively manage transport flows. At the same time, digitalization changes the professional requirements for civil servants, increasing the need for digital, analytical and managerial competencies and modernization of their training system.

Keywords: digital transformation, public administration, transport safety, professional competencies, civil service.

Цифрова трансформація публічного управління безпекою на транспорті є стратегічним напрямом модернізації державного управління України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. У межах реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [1] та державної політики цифрового розвитку формується нова модель управління, орієнтована на використання даних, автоматизованих систем контролю та міжвідомчих цифрових платформ. Ключову роль у цьому процесі відіграє Державна служба України з безпеки на транспорті (далі – Укртрансбезпека) як центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань безпеки у сфері автомобільних перевезень загального користування, транспорті міського електричного та залізничного сполучення.

Цифровізація діяльності Укртрансбезпеки охоплює впровадження електронних кабінетів перевізників, цифрових реєстрів ліцензій, автоматизованих систем габаритно-вагового контролю (WIM), електронного документообігу та інтегрованих інформаційних систем міжвідомчої взаємодії. Нормативно-правовою основою цифрових перетворень виступають Закон України «Про Національну програму інформатизації» та Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», що визначають нормативно-правові засади функціонування електронного урядування та цифрової взаємодії органів державної влади.

У контексті реалізації секторального плану державного ринкового нагляду на 2025 рік, оприлюдненого Укртрансбезпекою [2], особливого значення набувають результати функціонування автоматизованих комплексів Weigh-in-Motion (WIM). За офіційними даними, у перші дев'ять місяців 2025 року такими системами зафіксовано понад 4 345 порушень габаритно-вагових норм, що стало підставою для винесення відповідних постанов та забезпечило надходження до державного бюджету понад 95 млн грн штрафів [3].

Зазначені показники свідчать про практичну ефективність ризик-орієнтованого та цифрового підходу до здійснення контролю, підґрунтям якого є аналіз великих даних, прогнозування порушень та автоматизований моніторинг. Разом з тим, поєднання планового державного нагляду з автома-

тизованими системами фіксації порушень формує превентивну модель контролю, у якій цифрові технології не лише підвищують рівень виявлення правопорушень, а й стимулюють суб'єктів перевезень до дотримання встановлених вимог.

За ініціативи Міністерства розвитку громад та територій України, спільно з Укртрансбезпекою та за підтримки проекту USAID/UK Dev, розпочато тестування цифрового модуля Interbus для обліку та видачі Журналів на нерегулярні міжнародні пасажирські перевезення. Раніше ці дозволи оформлювалися лише паперово, що створювало ризики зловживань та порушення конкурентних умов.

Цифровізація управління безпекою на транспорті є частиною ширшого порядку денного України, який передбачає розвиток цифрової інфраструктури, безготівкової економіки, електронних послуг, кібербезпеки та ініціативи «Smart City». Сьогодні законодавчі та інституційні зміни сприяють інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС і забезпечують автоматизацію процесів управління, планування та розвитку інфраструктури.

Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року передбачає створення інноваційних продуктів і послуг, розвиток автономних і безпілотних систем, штучного інтелекту, та інших технологій, що інтегруються у стратегічні сектори – логістику, агросектор, оборону та транспортну інфраструктуру.

Ці цифрові ініціативи дозволяють підвищити ефективність публічного управління, автоматизувати процеси та формують нові професійні компетентності державних службовців у сфері безпеки на транспорті. Під час Всесвітнього економічного форуму Україна стала співзасновником Global GovTech Board для розвитку govtech-практик і впровадження інноваційних рішень у публічному управлінні.

З огляду на вищевикладене варто зазначити, що цифрова трансформація безпосередньо впливає на професійний профіль державних службовців Укртрансбезпеки. Відбувається перехід від переважно інспекційно-контрольних функцій до аналітичних, інформаційно-технологічних та проектно-управлінських. Формуються нові компетентності: цифрова грамотність, здатність працювати з інформаційно-аналітичними системами, навички кібербезпеки, управління цифровими проєктами, використання електронних реєстрів і баз даних. За аналітичними матеріалами Національного агентства України з питань державної служби, понад 60 % державних службовців потребують підвищення рівня цифрових компетентностей [4].

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління безпекою на транспорті виступає системним чинником модернізації професійної діяльності державних службовців. Ефективність реалізації державної політики у сфері транспортної безпеки залежить від рівня цифрової зрілості персоналу, що обумовлює необхідність оновлення програм підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління та адміністрування.

Список використаних джерел

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.
2. Секторальний план державного ринкового нагляду Укртрансбезпеки на 2025 рік. Офіційний сайт Державної служби України з безпеки на транспорті. <https://dsbt.gov.ua/biznesu/derzhavnyi-rynkovyi-nahliad/sektoralni-plan-derzhavnoho-rynkovoho-nahliadu-ukrtransbezpeky-na-2025-rik>.
3. Понад 95 мільйонів гривень сплачено до бюджету завдяки операціям WIM. Офіційний сайт Агентства відновлення. URL: <https://restoration.gov.ua/blog/ponad-95-miljoniv-gryven-splacheno-do-byudzhetu-zavdyaky-roboti-wim>.
4. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/uprodovzh-2025-roku-maizhe-140-tysiach-derzhavnykh-sluzhbovtziv-planuiut-proity-navchannia-za-prohramamy-pidvyshchennia-kvalifikatsii>.

УДК 332.146:351.85:004.7

Маркіян ГРИНЬКІВ,

здобувачка наукового ступня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління» кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

Markiyan HRYNKIV,

candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public Administration» of the Department of Public Governance of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0001-1195-178X>

Науковий керівник: **Ольга ДОМША**, кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У КУЛЬТУРНУ СФЕРУ РЕГІОНУ

DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR ATTRACTING INVESTMENT IN THE REGIONAL CULTURAL SPHERE

The thesis examines the role of digital platforms as a modern mechanism for stimulating investment activity in the regional cultural sector. The author highlights that digitalization bridges the information gap between potential investors and cultural institutions. The paper analyzes various digital models, including crowdfunding, GIS-mapping of cultural assets, and specialized investment portals. It is argued that digital platforms ensure transparency and reduce transaction costs, which is crucial for regional development. The conclusion emphasizes the necessity of integrating cultural investment platforms into the general digital ecosystem of the region to foster public-private partnerships.

Keywords: digital platforms, cultural investment, regional development, crowdfunding, public-private partnership.

У сучасних умовах трансформації національної економіки цифровізація стає визначальним чинником модернізації публічного управління на регіональному рівні. Сфера культури, яка тривалий час розглядалася як виключно дотаційна, в епоху цифрової економіки набуває ознак перспективного інвестиційного активу. Проте залучення капіталу в регіональні культурні проекти часто ускладнюється інформаційною асиметрією між потенційними інвесторами та закладами культури. Цифрові платформи у цьому контексті виступають не просто як технічні інструменти комунікації, а як складні управлінські екосистеми, що дозволяють структурувати інвестиційні пропозиції, мінімізувати ризики та забезпечити прозорість фінансових потоків. Вони перетворюють культуру з галузі, що «просить дотації», на інвестиційно привабливу сферу, де кожен проєкт може знайти свою аудиторію та фінансування. Цифрові платформи сьогодні докорінно змінюють правила гри в культурному секторі. [1, с. 98].

Ефективність реалізації інвестиційної політики на регіональному рівні безпосередньо залежить від створення якісної «цифрової вітрини» культурного потенціалу громади. Геоінформаційні системи (ГІС) та спеціалізовані цифрові мапи об'єктів культурної спадщини дозволяють інвесторам у режимі реального часу оцінювати стан об'єктів, їхню інфраструктурну доступність та потенційну рентабельність. Це особливо важливо для розвитку культурного туризму та ревіталізації промислових зон під креативні хаби. Використання таких платформ дозволяє органам публічної влади перейти від пасивного очікування бюджетних призначень до проактивного пошуку партнерів через механізми державно-приватного партнерства.

Окремим перспективним напрямом є розвиток краудфандингових та краудінвестингових платформ, які дозволяють залучати мікроінвестиції від широкого кола громадян. Такий підхід не лише вирішує питання фінансування локальних ініціатив, а й формує соціальну відповідальність громади за збереження та розвиток культурного простору. Цифрові платформи у цьому процесі виконують

роль надійного посередника (ескроу-сервісу), що гарантує цільове використання коштів та надає інвесторам інструменти звітності та моніторингу результатів у форматі відкритих даних.

Інтеграція регіональних культурних ініціатив у загальнодержавні цифрові екосистеми, такі як портали інвестиційних проєктів чи платформи відновлення, сприяє масштабуванню успішних кейсів та залученню міжнародних донорів. Прозорість, забезпечена цифровими інструментами, є критичним фактором довіри для іноземних інвесторів, особливо в контексті повоєнної відбудови України. Таким чином, цифрові платформи стають фундаментом для побудови нової моделі фінансування культури, де поєднуються державні ресурси, приватний капітал та соціальні ініціативи, що є запорукою сталого розвитку та зміцнення культурної суб'єктності регіонів [2, с. 156].

Список використаних джерел

1. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексеєнко. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.
2. Куц Ю. О., Мамонова В. В. Публічне врядування в умовах цифрової трансформації: виклики та перспективи: монографія. Харків : Магістр, 2020. 156 с.
3. Про стимулювання інвестиційної діяльності у сфері культури: Закон України від 02.03.2021 № 1285-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-20> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в системі публічного управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2018. 320 с.

УДК 351.74:614.2

Олександр ГРУЗИНСЬКИЙ,

кандидат медичних наук, Комунальне неприбуткове підприємство Білоцерківської міської ради «Білоцерківська міська лікарня № 2»

Oleksandr HRUZYNISKYI,

PhD in Medicine Bila Tserkva City Hospital № 2

<https://orcid.org/0009-0009-9290-6646>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN THE CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

It has been investigated the key directions of digital transformation of public management in Ukraine's healthcare sector under martial law and post-war recovery conditions. The study emphasizes the creation of an integrated information space, further development of the eHealth ecosystem, integration of medical registries, and implementation of data-driven governance. The potential of artificial intelligence for epidemiological forecasting, resource optimization, and strategic planning is highlighted. The paper outlines the importance of digitalized financing, cybersecurity, ethical AI regulation, development of digital competencies and leadership, and cooperation with local self-government bodies. A comprehensive approach to healthcare modernization is justified as a prerequisite for resilience, efficiency, and sustainability.

Keywords: public management, healthcare sector, data-driven governance, post-war recovery conditions, sustainability, digital transformation.

Цифрова трансформація публічного управління є одним із ключових напрямів модернізації державного сектору в умовах глобальної технологічної революції. Особливої ваги ці процеси набувають у сфері охорони здоров'я, яка одночасно є соціально чутливою, ресурсомісткою та стратегічно важливою для забезпечення національної безпеки держави. В умовах воєнного стану, демографічних викликів, обмеженості фінансових ресурсів та необхідності післявоєнного відновлення система охорони здоров'я України потребує нових управлінських підходів, що поєднують цифровізацію, сучасні аналітичні інструменти, передбачають формування ефективного публічного управління і державної політики у сфері охорони здоров'я, залучення інвестицій, розвиток лідерського потенціалу керівників медичних закладів та забезпечення тісної співпраці з органами місцевого самоврядування.

Цифровізація публічного управління у сфері охорони здоров'я передбачає перехід від паперових і фрагментарних управлінських процесів до інтегрованих інформаційних систем [1], що забезпечують прозорість, оперативність і доказовість управлінських рішень.

Запровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth), електронних медичних записів, електронних рецептів та цифрових реєстрів пацієнтів стало важливим кроком України до європейського співтовариства. Створена єдина інформаційна система дозволила:

- підвищити ефективність фінансування медичних послуг;
- забезпечити моніторинг якості медичної допомоги;
- мінімізувати корупційні ризики;
- створити підґрунтя для аналітики великих масивів даних (Big Data).

Вважаємо, що цифровізація змінила характер публічного управління, переводячи його в площину управління, заснованого на даних (data-driven governance) [2]. У такій парадигмі дані набувають статусу стратегічного ресурсу, а їх системний аналіз стає основою для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, прогнозування ризиків і моделювання сценаріїв розвитку. Зокрема, впровадження інтелектуальних алгоритмів обробки даних, що забезпечують не лише аналіз, а й здатність системи до самонавчання та адаптації. Наприклад, застосування штучного інтелекту в публічному управлінні, в перспективі, може розширити можливості в прогнозуванні епідеміологічних

ризиків (аналіз великих масивів даних щодо захворюваності, мобільності населення та соціально-економічних факторів, формуючи моделі поширення інфекційних хвороб тощо). Полегшить роботу з моделювання навантаження на медичні заклади, прогнозування потреби у медикаментах, обладнанні та персоналі, тобто закривається проблема оптимізації розподілу ресурсів. Штучний інтелект може прискорити прийняття управлінських рішень та сприяти трансформувannya моделі публічного управління з реактивної (реагування на проблему) у проактивну (прогнозування та попередження ризиків), що особливо актуально в умовах криз та воєнних дій.

Підтримуючи переваги цифровізації не лише у медичній галузі ми вважаємо за необхідне звернути увагу на ряд викликів та загроз, які супроводжують цей процес, зокрема: забезпечення захисту персональних даних та кібербезпеки; необхідність нормативно-правового врегулювання використання алгоритмів штучного інтелекту; високі ризики помилкових рішень; дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрового управління; нерівність доступу до цифрових технологій у різних регіонах.

У цьому контексті важливо формувати етичну та правову рамку використання штучного інтелекту, що відповідатиме європейським стандартам цифрового врядування та принципам захисту прав людини.

Для здійснення цифрової трансформації публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні необхідно на рівні публічної політики забезпечити формування цілісного інформаційного простору, що дозволить реалізувати модель управління на основі даних. Йдеться про розвиток єдиної цифрової екосистеми охорони здоров'я через подальшу модернізацію eHealth, інтеграцію державних і регіональних медичних реєстрів, а також упровадження єдиного медичного цифрового профілю пацієнта. Такий підхід створює підґрунтя для прозорості, оперативності та аналітичної обґрунтованості управлінських рішень. Важливо також забезпечити системний моніторинг ефективності державних і місцевих програм у сфері охорони здоров'я, що дозволить своєчасно коригувати політику та підвищувати результативність використання ресурсів.

Наступним стратегічним напрямом має стати інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси. Використання інтелектуальних алгоритмів дає можливість здійснювати прогнозування епідеміологічних ризиків, моделювати навантаження на медичні заклади, оптимізувати розподіл фінансових і кадрових ресурсів, а також посилювати стратегічне планування як на національному, так і на регіональному рівнях.

Невід'ємною складовою цифрової трансформації є цифровізація фінансування та підзвітності. Автоматизація процесів контрактування медичних закладів, цифровий моніторинг використання бюджетних коштів, впровадження прозорих механізмів державних закупівель і систем електронного аудиту сприятимуть підвищенню фінансової дисципліни, мінімізації корупційних ризиків та зміцненню довіри громадян до системи охорони здоров'я.

Окремо маємо наголосити про необхідність рівня кібербезпеки та захисту персональних даних.

І, напевно, найголовнішими факторами успіху трансформації є розвиток цифрових компетентностей, лідерства та посилення співпраці з органами публічної влади. Йдеться про підготовку управлінців нового покоління, підвищення цифрової грамотності медичних працівників, формування цифрового лідерства керівників закладів охорони здоров'я та розбудову партнерства між державою, територіальними громадами й IT-сектором.

Отже, цифрова трансформація публічного управління у сфері охорони здоров'я повинна реалізовуватися як комплексний, багаторівневий процес, що поєднує технологічні інновації, належну нормативно-правову базу, інституційні зміни, стратегічне лідерство та міжсекторальну взаємодію. Лише за таких умов можливо забезпечити ефективність, стійкість і соціальну орієнтованість національної системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Гуржий П. О. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/70>.
2. Chandler D. The Rise of Data-Driven Governance. Current History. 2020. Vol. 119. P. 3-8. DOI: 10.1525/curh.2020.119.813.3.

УДК 352.07:502.1:004

Галина ДЗЯНА,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Ростислав ДЗЯНИЙ,

кандидат хімічних наук, доцент, доцент кафедри управління повсякденною діяльністю військ та тилового забезпечення Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, прац. ЗСУ

Halyna DZYANA,

Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-9133-3307>

Rostyslav Dzyanyy,

Candidate of Chemistry, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Daily Activities of Troops and Logistics, Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Employee of the Armed Forces of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-1530-8633>

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

FORMATION OF THE DIGITAL SECURITY ECOSYSTEM IN LOCAL

This study examines the shift from fragmented technical protection to a comprehensive digital security ecosystem within local self-government bodies amidst Ukraine's digital transformation. The author identifies three critical vectors of challenges: technological infrastructure gaps, institutional regulatory voids, and anthropocentric risks, particularly the shortage of skilled experts. The research advocates for a fundamental management transformation: transitioning from «authoritarian control» to «cyber resilience» and adopting a «service-based model» through cloud solutions. By ensuring synergy between organizational regulations, technical encryption, and an educational culture of cyber hygiene, LSGs can balance digital sovereignty with national security integration. This ecosystemic approach is essential for maintaining public trust and fostering sustainable municipal innovation.

Keywords: Digital transformation, Local self-government, Cyber resilience, Information security ecosystem, Public administration.

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується інтенсивною цифровою трансформацією. Перехід до моделі «місто у смартфоні» та автоматизація муніципальних послуг потребують не просто захисту окремих даних, а формування цілісної екосистеми цифрової безпеки. Це означає перехід від традиційних методів управління до використання інновацій (електронних систем, штучного інтелекту, вебплатформ) для створення прозорого та захищеного середовища взаємодії між владою та громадою [2].

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах децентралізації ОМС стають вузлами величезних масивів даних. В екосистемному підході безпека перестає бути технічним завданням ІТ-підрозділу і стає фундаментом довіри та стратегічним пріоритетом публічного адміністрування.

Процес формування екосистеми цифрової безпеки в органах місцевого самоврядування стикається з комплексом взаємопов'язаних бар'єрів, які доцільно розглядати через призму трьох ключових векторів.

Перший вектор охоплює виклики технологічної архітектури та інфраструктури. Гострою проблемою тут постає технологічна неоднорідність, коли муніципалітети намагаються інтегрувати сучасні хмарні сервіси із застарілим обладнанням, що створює приховані вразливості. Водночас активне впровадження інструментів цифрової демократії, таких як ЦНАПи, системи електронних петицій чи геопортали, суттєво розширює так звану «поверхню атаки», збільшуючи кількість точок потенційного проникнення в мережу громади. Ситуація ускладнюється високою залежністю від зовнішніх розробників, через що виникають значні ризики ланцюга постачання, де будь-яка помилка підрядника автоматично ставить під удар безпеку всієї муніципальної системи.

Другий напрям стосується інституційної стійкості та регулювання, де головною перешкодою є правовий вакуум, спричинений стрімким розвитком технологій, що випереджає темпи нормотворення. Це часто призводить до явища «паперової безпеки», коли замість реального аналізу ризиків та розробки

адаптивних стратегій, громади обмежуються формальним копіюванням застарілих інструкцій. Посилює цей негативний вплив хронічний ресурсний дефіцит, який не дозволяє ОМС проводити регулярні незалежні аудити чи інвестувати у професійне супроводження систем захисту.

Третім, і чи не найбільш критичним вектором, є антропоцентричні або людські виклики. Через неконкурентну оплату праці в державному секторі спостерігається гострий дефіцит фахівців. Це створює умови, за яких питаннями кіберзахисту опікується категорія осіб не розуміючи суті цих процесів. У поєднанні з низьким рівнем загальної цифрової гігієни працівників, людський фактор залишається тією слабкою ланкою, яка здатна нівелювати навіть найсучасніші та найдорожчі технічні засоби захисту.

Успішне формування екосистеми цифрової безпеки в ОМС можливе лише за умови докорінної трансформації базових управлінських підходів, що передбачає рух за трьома визначальними напрямками.

Насамперед відбувається перехід від «фрагментарного захисту» до «ризик-орієнтованого управління». У цій моделі безпека перестає бути процесом хаотичної закупівлі технічного обладнання і починається з глибокого аудиту та класифікації інформаційних активів. Головним завданням громади стає ідентифікація критичних вузлів (муніципальних реєстрів та систем управління критичною інфраструктурою) для того, щоб пріоритетно розподіляти обмежені ресурси на захист саме тих точок, порушення роботи яких може завдати найбільшої шкоди мешканцям.

Наступним важливим вектором є зміна парадигми від «авторитарного контролю» до «кіберстійкості». Замість неефективних спроб тотальної ізоляції та жорстких заборон, які лише гальмують розвиток цифрових сервісів і провокують пошук обхідних шляхів, екосистема фокусується на здатності системи виживати в агресивному середовищі. Пріоритетом стає забезпечення спроможності муніципальних сервісів функціонувати навіть під час атаки та максимально швидко відновлювати свою роботу після інцидентів.

Зрештою, трансформація передбачає рух від ізоляції до «сервісної моделі». Для більшості громад, особливо невеликих, утримання власної складної інфраструктури та штату високооплачуваних фахівців є економічно недоцільним. Рациональним виходом стає перехід до хмарних рішень та аутсорсингу безпеки. Це дозволяє муніципалітетам отримувати доступ до експертного захисту світового рівня як до сервісу, знімаючи з себе тягар операційного управління складними технічними процесами й зосереджуючись на безпосередньому втіленні інновацій для громади.

Побудова надійного цифрового простору в громаді неможлива через реалізацію лише технічних заходів; вона вимагає забезпечення синергії на трьох взаємопов'язаних рівнях адміністрування.

Першим є організаційний рівень, який передбачає впровадження дієвих регламентів та чітких алгоритмів дій. Головне завдання тут полягає у відмові від надмірного контролю та негнучких заборон на користь прозорих, зрозумілих процедур. Це дозволяє створити систему, де правила безпеки не стають на заваді розвитку, а навпаки, забезпечують стабільність управлінських процесів та захищають працівників від помилок.

На технічному рівні екосистема зміцнюється через використання сучасних інструментів захисту. Це включає впровадження надійних методів криптографічного шифрування даних, створення систем регулярного резервного копіювання та налагодження постійного моніторингу мережевого трафіку. Такі заходи дозволяють не лише захистити конфіденційну інформацію, а й гарантувати безперебійність надання сервісів мешканцям громади.

Завершальним, але не менш важливим, є освітній рівень. Він орієнтований на формування стійкої культури кібергігієни як невід'ємної частини муніципальної корпоративної культури. Замість формального навчання, акцент зміщується на усвідомлення кожним службовцем своєї ролі в системі захисту, що перетворює персонал на активну лінію оборони цифрового простору ОМС.

Таким чином, формування екосистеми безпеки постає як тонкий баланс між цифровим суверенітетом громади, її правом самостійно обирати вектори свого розвитку [1], та необхідністю глибокої інтеграції в загальнодержавну систему кіберзахисту. Тільки такий комплексний підхід дозволить повноцінно реалізувати потенціал цифрової трансформації, уникаючи ризиків підриву довіри громадян до інститутів влади в епоху глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Використання цифрових інструментів для покращення публічних комунікацій з питань сталого розвитку територіальних громад. Наукові перспективи № 4(46). Серія «Державне управління». Київ. 2024. С. 145-158. DOI [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-145-158](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-145-158).

Заболотенко Д., Герасимюк К. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування», Вип. 1, 2024. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.09>

Тетяна ДИМИТРОВА,

здобувачка наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри соціально-гуманітарних наук Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Tetiana DYMYROVA,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 Public Administration and Management, Department of Social and Humanitarian Sciences, Institute of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАСЕЛЕННЯ ЛІКАРСЬКИМИ ЗАСОБАМИ

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF PROVIDING THE POPULATION WITH MEDICINES

The article examines the role of artificial intelligence in improving the management system of providing the population with medicines. The study highlights the potential of AI technologies for processing large volumes of medical and pharmaceutical data, forecasting the demand for medicines, optimizing supply chains, and improving decision-making in public health management. Particular attention is paid to the use of AI in monitoring drug availability, supporting personalized pharmacotherapy, and increasing the efficiency of reimbursement programs. The importance of regulatory support, data protection, and ethical aspects of AI implementation in the healthcare system is emphasized. The study identifies key directions for integrating AI into pharmaceutical policy management.

Keywords: medicines, public administration, healthcare system, artificial intelligence, management.

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я характеризується активною цифровою трансформацією управлінських процесів, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення прозорості прийняття рішень та підвищення доступності медичних послуг для населення. Одним із ключових напрямів такої трансформації є впровадження технологій штучного інтелекту у процеси формування та реалізації державної політики у сфері забезпечення населення лікарськими засобами.

В умовах реформування системи охорони здоров'я України особливої ваги набуває формування ефективних управлінських механізмів, що поєднують інструменти публічного управління, цифрові технології та аналітичні можливості штучного інтелекту. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити прозорість використання бюджетних коштів та підвищити рівень доступності лікарських засобів для населення.

Штучний інтелект (ШІ) є інноваційною технологією трансформаційного характеру, що активно застосовується в різних галузях економіки, зокрема у сфері охорони здоров'я.

У системі управління забезпеченням населення лікарськими засобами технології штучного інтелекту мають значний потенціал для підвищення ефективності управління процесами медикamentозного лікування та організації фармацевтичної допомоги. Завдяки застосуванню алгоритмів штучного інтелекту та методів машинного навчання стає можливим оброблення великих масивів медичних і фармацевтичних даних, включаючи електронні медичні записи, результати лабораторних досліджень, інформацію про обіг лікарських засобів та дані про призначення препаратів. Це створює передумови для своєчасного виявлення потенційних лікарських взаємодій, оцінювання безпеки та ефективності фармакотерапії, а також формування обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення населення лікарськими засобами з урахуванням індивідуальних потреб пацієнтів [1].

Штучний інтелект стає важливим інструментом оптимізації процесів управління фармацевтичним забезпеченням, сприяючи підвищенню якості призначення лікарських засобів, розвитку персоналізованих підходів до лікування та підтримці впровадження принципів прецизійної медицини у систему охорони здоров'я.

Водночас впровадження технологій штучного інтелекту у механізми державного управління забезпеченням населення лікарськими засобами потребує врахування нормативно-правових вимог,

забезпечення захисту персональних даних, дотримання етичних принципів використання медичної інформації, а також формування належної системи державного регулювання цифрових рішень у сфері охорони здоров'я.

З позиції пацієнтоорієнтованого підходу технології штучного інтелекту можуть використовуватися як інструмент підвищення доступності та ефективності лікарського забезпечення. Зокрема, вони дозволяють формувати персоналізовані рекомендації щодо застосування лікарських засобів, сприяють підвищенню рівня дотримання режиму лікування, забезпечують інформаційну підтримку пацієнтів щодо отримання фармацевтичних послуг, а також створюють можливості для інтеграції даних дистанційного моніторингу стану здоров'я, включаючи використання переносних медичних пристроїв та цифрових сервісів контролю способу життя [1].

Використання технологій штучного інтелекту в аптечних цифрових сервісах створює додаткові можливості для підвищення доступності фармацевтичної допомоги населенню. Завдяки інтеграції ШІ у фармацевтичні мобільні додатки користувачі можуть дистанційно отримувати інформацію про лікарські засоби, рекомендації щодо їх застосування, дозування та особливостей використання. Такі цифрові інструменти є особливо важливими для осіб з обмеженою мобільністю, а також для населення, що проживає у віддалених територіях [2].

Алгоритми штучного інтелекту здатні аналізувати індивідуальні медичні дані пацієнтів, що дає можливість формувати персоналізовані схеми фармакотерапії з урахуванням дозування, кратності та часу прийому лікарських засобів, забезпечуючи підвищення ефективності лікування та дотримання пацієнтами призначеного режиму терапії. Крім того, інтеграція штучного інтелекту в аптечні інформаційні системи забезпечує можливість цілодобової інформаційної підтримки пацієнтів з питань застосування лікарських засобів, що сприяє підвищенню рівня фармацевтичної опіки та зменшенню навантаження на систему охорони здоров'я [2].

Отже, використання технологій штучного інтелекту у системі управління забезпеченням населення лікарськими засобами є важливим напрямом модернізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Застосування інструментів штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності аналізу медичних та фармацевтичних даних, покращенню прогнозування потреб у лікарських засобах, оптимізації логістичних процесів їх постачання, а також підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Використання технологій штучного інтелекту створює передумови для розвитку персоналізованого підходу до медикаментозного забезпечення, підвищення доступності лікарських засобів для населення, а також удосконалення механізмів реалізації державних програм фармацевтичного забезпечення. Водночас ефективне впровадження ШІ потребує удосконалення нормативно-правового регулювання, забезпечення захисту персональних даних, дотримання етичних стандартів використання медичної інформації та розвитку цифрової інфраструктури системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Гавва О. А. Сучасне значення цифрових технологій в публічному управлінні системою охорони здоров'я. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. No 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-07/2023-9-02-07>
2. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В., Кульгінський Є. А. Застосування технологій штучного інтелекту реформування сфери охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. No. 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/4.pdf

Ірина ДИННИК,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету

Iryna DYNNYK,

PhD in Public Administration, Associate professor at the Department of Public Administration State
University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОТИДІЇ ЦИФРОВІЙ ПРОПАГАНДИ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ВІЙНІ УКРАЇНИ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN COUNTERING DIGITAL PROPAGANDA IN UKRAINE'S INFORMATION WAR

The role of AI is analyzed as a means of intellectual support for specialists in handling large datasets and the rapid detection of manipulative content. Through the examples of the Mantis Analytics platform and the Let's Data project, practical aspects of using machine learning to identify bot networks and adapted propaganda narratives in the global media space are revealed. Special attention is paid to the analysis of threats associated with the adversary's use of AI for generating deepfakes and the «poisoning» of language models. Key barriers to AI implementation in Ukraine are identified, including insufficient linguistic adaptation of algorithms to Ukrainian content, the problem of model «hallucinations», legal uncertainty, and a shortage of qualified personnel in the public sector.

Keywords: artificial intelligence, digital propaganda, information warfare, disinformation, public administration.

У сучасному інформаційному середовищі пропаганда стає однією з ключових загроз національній безпеці. Масове використання соціальних мереж, платформ для обміну повідомленнями й іншими цифровими каналами – створило умови для широкого поширення маніпулятивних меседжів, дезінформації та інформаційних атак, особливо в умовах війни.

Зважаючи, що сучасні проблеми потребують сучасних рішень, для розв'язання проблеми цифрової пропаганди варто зосередитись на новітніх технологіях, серед яких є штучний інтелект (далі-ШІ). Ефективність та межі застосування ШІ у цьому контексті потребують комплексного дослідження.

Прикладом застосування ШІ, є вітчизняна платформа Mantis Analytics, яка використовує алгоритми машинного навчання для моніторингу інформаційного простору в режимі реального часу [1]. Система здатна обробляти тисячі повідомлень на хвилину з Telegram, Twitter (X), Facebook та інших джерел, групуючи їх у тематичні кластери. Під час активних фаз інформаційних операцій рф, платформа дозволяла ідентифікувати зародження дезінформаційного наративу всього за 15-20 хвилин після його появи, що в рази швидше за традиційний моніторинг. За даними розробників, ШІ дозволяє виявляти до 90% «сплячих» мереж ботів, зменшити навантаження на аналітиків на 70%, окрім того на одному з етапів ШІ дозволяє виокремлювати певні тенденції наративів, встановити їх геолокації на карті [1]. Ще одним вагомим прикладом є діяльність аналітичного проєкту Let's Data. Використовуючи власні ШІ-рішення, організація здійснює моніторинг інформаційного поля у понад 50 країнах світу, аналізуючи мільйони повідомлень щодня на десятках мов. Ефективність ШІ у виявленні ворожих впливів підтверджується спільним дослідженням LetsData та «Детектора медіа», де алгоритми проаналізували масиви даних соцмереж у 8 країнах Центрально-Східної Європи [2]. Система ідентифікувала специфічну адаптацію російських наративів: наприклад, залякування «втягуванням у війну» в Молдові та спекуляції на історичних травмах у Польщі [2]. Використання ШІ дозволило виокремити скоординовані мережі, як-от InfoDefence, що діють одночасно в багатьох країнах через національні філіали. Проте звіт наголошує, що ШІ лише групує контент за паттернами, тоді як остаточну інтерпретацію «больових точок» (наприклад, релігійних чи економічних нюансів) здійснювали аналітики-люди. Цей кейс ілюструє роль ШІ як інструмента первинної фільтрації, що забезпечує базу для подальшого управлінського рішення. Водночас, критичною загрозою є активне використання аналогічних технологій з боку рф для масштабування інформаційних атак. За дани-

ми Центру протидії дезінформації, лише за першу половину 2025 року було зафіксовано понад 190 комплексних інформаційних операцій із застосуванням ШІ, охоплення яких склало щонайменше 84,5 млн переглядів [3]. Основними інструментами стали: генерація ШІ-відео (особливо популярно в мережі Tik-Tok), створення мереж автоматизованого контексту (використання ШІ для наповнення сайтів-клонів), «отруєння» мовних моделей (спеціальне наповнення ШІ-мереж російськими наративами, аби їх вважали достовірними) [4]. Додатковою проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів у державному секторі. Ефективне використання ШІ потребує фахівців, які володіють компетенціями як у галузі Data Science, так і в сфері політичного аналізу та стратегічних комунікацій. Обмеженість ресурсів для підготовки та утримання таких експертів у публічних інституціях сповільнює процес цифрової трансформації оборонного та управлінського секторів. Підсумовуючи, можна стверджувати, що роль штучного інтелекту в системі публічного управління та протидії цифровій пропаганді наразі залишається істотно недооціненою. Замість того, щоб сприймати ШІ лише як автоматизований фільтр контенту, його слід розглядати як фундаментальну технологію «подвійного призначення», що визначає перевагу в сучасних гібридних конфліктах.

Список використаних джерел

1. Пилипів І. ШІ проти пропаганди: як стартап Mantis Analytics бореться з російською дезінформацією. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/11/15/706604/>.
2. Детектор медіа, Lets Data. Війна слів і сенсів: Центрально-Східна Європа у боротьбі з російськими наративами (підсумковий аналітичний звіт). *detector.media*. 2024. URL: https://detector.media/propahanda_vplyvy/article/226165/2024-04-30-viyna-sliv-i-sensiv-tsentralno-skhidna-ievropa-u-borotbi-z-rosiyskymu-narativamy-pidsumkovyy-analitychnyy-zvit/.
3. Інформаційні операції РФ з використанням ШІ у соцмережах. *Офіційний вебсайт Центру протидії дезінформації*. 2025. URL: <https://cpd.gov.ua/international-direction/ievropa/informacijni-operacziyi-rf-z-vykorystannyam-shi-u-soczmerezhah/>.
4. Балашова Л. Як росія використовує ШІ для фішингу і пропаганди. *Forbes.ua*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/rosiya-aktivno-vikoristovue-shtuchniy-intelekt-dlya-rozsilki-fishingu-i-otruiye-dani-dlya-shi-modeley-gendirektor-cisco-ukraina-28032025-28392>.

УДК 35.077:004.738.5:004.8

Юрій ЗАЙВЕЛЄВ,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yurii ZAIVELIEV,

Postgraduate Student of the Department of of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

<https://orcid.org/0009-0005-4382-096X>

Науковий керівник: **Андрій МИКОЛЮК**, кандидат політичних наук, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ ЗА ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ONLINE PAYMENT SYSTEMS FOR PUBLIC SERVICES: PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

The paper examines the potential of artificial intelligence technologies in enhancing online payment systems used for public service delivery in Ukraine. Drawing on international best practices and the current state of digital transformation in Ukraine's public sector, the study identifies key areas where AI can improve the efficiency, security, and accessibility of electronic payments for administrative services. The analysis encompasses fraud detection algorithms, intelligent transaction verification, predictive analytics for system optimization, and AI-powered user support. The research highlights the challenges and opportunities specific to Ukraine's context, including wartime digital resilience requirements and EU integration standards.

Keywords: artificial intelligence, online payments, public services, digital transformation, e-governance.

Наразі цифрова трансформація публічного управління в Україні, суттєво прискорена реаліями воєнного стану та поставила перед державою завдання не лише забезпечити базовий рівень функціональності електронних сервісів, а й підвищити їхню якість, безпеку даних та адаптивність до нових викликів. Ключовою складовою екосистеми електронного урядування є системи онлайн-платежів за адміністративні послуги, які вже сьогодні покривають значну частку транзакцій між громадянами та державою. За статистикою від Міністерства цифрової трансформації України, у 2024 році понад 67% платежів за адміністративні послуги були здійснені в електронному форматі, що підтверджує готовність цифрової платіжної інфраструктури та підготовленість суспільства до подальших інновацій, а обсяг користувачів онлайн порталу Дія сягнув 21 мільйона осіб [1]. У цьому контексті впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в платіжні системи для публічного сектору виглядає як логічний та поступовий наступний етап розвитку, здатний суттєво підвищити ефективність, безпеку та доступність надання публічних послуг.

Метою даного дослідження є аналіз перспектив та обґрунтування доцільності впровадження технологій штучного інтелекту в системи онлайн-платежів за публічні послуги в Україні з урахуванням ризиків воєнного часу та специфіки євроінтеграційних вимог. Методологічну основу дослідження складає комплекс методів: системний аналіз для дослідження архітектури платіжних систем як елементу цифрової держави, порівняльний аналіз для вивчення міжнародного досвіду застосування ШІ в аналогічних системах, а також прогностичний метод для оцінки перспектив імплементації ідентифікованих рішень в українських умовах.

Аналіз сучасного стану досліджень свідчить, що застосування ШІ у фінансовому секторі є одним з найбільш динамічних напрямків цифрової трансформації. Згідно з даними McKinsey Global Institute, впровадження ШІ у платіжні системи дозволяє скоротити операційні витрати на 20–30% та зменшити кількість шахрайських транзакцій на 40–60%, що є досить суттєвим результатом [3]. Водночас специфіка сектору публічних послуг додає певні вимоги до технологічних рішень, котрі пов'язані із забезпеченням інклюзивності послуг, прозорості алгоритмічних рішень та дотриманням

нормативно-правових вимог. Європейський Союз у рамках акту про штучний інтелект (AI Act, 2024) класифікує всі системи, що використовуються в державному секторі, як ті, що потребують серйозної уваги до ризиків, що безпосередньо стосується платіжних систем у сфері публічних послуг [4].

На основі проведеного аналізу можна виділити чотири ключові напрямки застосування штучного інтелекту в системах онлайн-платежів, кожен з яких має значний потенціал в контексті підвищення ефективності цифрового урядування України.

Першим і найбільш популярним у сфері платежів напрямком є використання алгоритмів машинного навчання для виявлення та запобігання шахрайським операціям. Сучасні системи fraud-detection, побудовані на методах глибокого навчання, аналізують шаблони платіжних транзакцій у реальному часі та ідентифікують аномальну поведінку з точністю до 87–94%, що суттєво перевищує можливості традиційних та досі популярних rule-based систем [5]. Для України, де ризик кібератак зріс в умовах повномасштабного вторгнення, впровадження інтелектуальних систем захисту платежів є не лише питанням ефективності та успішності платежів, а й національної безпеки. Аналіз суттєвих прецедентів кібератак на державну цифрову інфраструктуру протягом 2022–2025 років засвідчує, що саме фінансові установи та сервіси є одним з пріоритетних об'єктів для зловмисників, що додатково обґрунтовує необхідність впровадження ШІ-рішень у цій сфері [2].

Другим перспективним напрямком є інтелектуальна верифікація платежів та автоматизація адміністративних процесів. Технології обробки природної мови (NLP) та комп'ютерного зору дають змогу автоматизувати перевірку платіжних та інших документів, ідентифікацію громадян та роутинг платежів до відповідних державних реєстрів. Розглядаючи досвід Естонії, де 99% послуг доступні онлайн, а уряд впровадив близько 50 ШІ рішень для автоматизації процесів та зниження витрат, демонструє ефективність та доцільність такого підходу [6]. Інтеграція подібних рішень у систему «Дія» могла б суттєво скоротити час обробки платежів та знизити операційні витрати та навантаження на адміністративний персонал, що є особливо актуальним в умовах кадрового дефіциту воєнного часу.

Третій напрямок відповідає за предиктивну аналітику для оптимізації платіжної інфраструктури. Алгоритми ШІ мають змогу прогнозувати пікові навантаження на платіжні шлюзи, оптимізувати розподіл серверних ресурсів та забезпечувати безперебійне функціонування системи навіть під час масових звернень громадян або кібератак. Це особливо актуально для України, де окремі події – мобілізаційні кампанії, початок опалювального сезону, терміни сплати податків – генерують різкі сплески платіжних транзакцій котрі здатні перевантажити інфраструктуру та призупинити її функціонування. Впровадження предиктивних моделей дозволить переходити від реактивного до проактивного управління технічними ресурсами та швидше реагувати на зміни в навантаженнях.

Четвертий напрямок пов'язаний із застосуванням ШІ для покращення доступності та інклюзивності платіжних систем. Інтелектуальні чат-боти та голосові асистенти, побудовані на технологіях великих мовних моделей, можуть надавати підтримку громадянам під час здійснення платежів, пояснювати призначення та порядок оплати, а також адаптувати інтерфейс під потреби різних категорій користувачів – людей похилого віку, осіб з інвалідністю. Рамка цифрових компетенцій DigComp 2.2, на яку орієнтується Україна в контексті євроінтеграції, передбачає забезпечення цифрової інклюзії як важливу та необхідну умову розвитку електронного урядування країни [7].

Водночас перспективи впровадження ШІ в платіжні системи публічного сектору супроводжуються низкою викликів та ризиків котрі необхідно подолати, та системно вирішити. По-перше, це питання алгоритмічної прозорості: громадяни повинні розуміти, на яких підставах ШІ-система прийняла рішення щодо їхньої транзакції, що вимагає впровадження принципів explainable AI. По-друге, це проблема захисту персональних даних користувачів, оскільки ефективно та коректно функціонування ШІ-моделей потребує обробки значних масивів фінансової інформації громадян, що має відповідати вимогам GDPR та українського законодавства у сфері захисту персональних даних. По-третє, це необхідність формування відповідної нормативно-правової бази, яка б регулювала використання ШІ в публічному секторі, зокрема у контексті гармонізації з EU AI Act.

Тому застосування штучного інтелекту в системах онлайн-платежів за публічні послуги є перспективним напрямом підвищення ефективності цифрового урядування в Україні. Наразі виявлені чотири напрямки розвитку – fraud-detection, інтелектуальна верифікація, предиктивна аналітика та забезпечення інклюзивності котрі формують комплексну і логічну модель модернізації платіжної інфраструктури публічного сектору. Реалізація цього потенціалу вимагає одночасного розвитку

технологічної інфраструктури, нормативно-правового регулювання та кадрового забезпечення, що узгоджується як з національною стратегією цифрової трансформації, так і з євроінтеграційними зобов'язаннями України. Наступні дослідження доцільно спрямувати на розробку специфічних моделей впровадження ІІІ-рішень у платіжну систему «Дія» та оцінку їх ефективності в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Цифрові адміністративні послуги в Україні: практичний посібник / Школа управління Українського Католицького Університету. Львів, 2023. 102 с. URL: <https://uastrat.com/wp-content/uploads/2024/02/digital-administrative-services-in-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 13.02.2025).
2. Живилю Є. О. Актуальні проблеми кібербезпеки в системах електронних комунікацій учасників фінансового ринку України з урахуванням міжнародних практик у цій сфері. XXIII Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів». Харків, 2023. С. 485–488. URL: https://www.researchgate.net/publication/380908571_Aktualni_problemi_kiberbezpeki_v_sistemah_elektronnih_komunikacij_ucasnikiv_finansovogo_rinku_Ukraini_z_urahuvannam_miznarodnih_praktik_u_cij_sferi (дата звернення: 13.02.2025).
3. Фінансові технології : навчальний посібник / В. В. Корнєєв, О. І. Береславська, А. І. Гулей та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Корнєєва. Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. 244 с.
4. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/> (дата звернення: 17.02.2025).
5. Olowu O., Adeleye A. O., Omokanye A. O. et al. AI-driven fraud detection in banking: A systematic review of data science approaches. GSC Advanced Research and Reviews. 2024. Vol. 21, No. 02. P. 227–237. URL: <https://gsconlinepress.com/journals/gscarr/sites/default/files/GSCARR-2024-0418.pdf> (дата звернення: 14.02.2025).
6. Hits, misses, and lessons learned: How Estonia delivers public services in the age of AI / International Telecommunication Union. AI for Good. 2020. URL: <https://aiforgood.itu.int/hits-misses-and-lessons-learned-how-estonia-delivers-public-services-in-the-age-of-ai/> (дата звернення: 16.02.2025).
7. Підвищення рівня цифрової грамотності українців: Мінцифри презентує оновлену Рамку цифрової компетентності громадян / Кабінет Міністрів України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidvyshchennia-rivnia-tsyfrovoi-hramotnosti-ukraintsiv-mintsyfry-prezentuie-onovlenu-ramku-tsyfrovoi-kompetentnosti-hromadian> (дата звернення: 15.02.2025).

Inna ZAIARNA,

PhD in Education, Associate Professor at the Foreign Languages Department, Educational and Scientific Institute of Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-9464-096X>

Інна ЗАЯРНА,

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS FOR FOREIGN-LANGUAGE PROFESSIONAL ACTIVITY OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЗДІЙСНЕННІ ІНШОМОВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У тезах обґрунтовано можливості використання інструментів штучного інтелекту для підтримки іншомовної професійної діяльності державних службовців в умовах євроінтеграції України. Проаналізовано основні види службових завдань, що виконуються іноземною мовою, зокрема підготовку офіційного листування, аналітичних матеріалів, участь у міжнародних переговорах та опрацювання документів ЄС. Визначено потенціал ШІ-інструментів для редагування текстів, моделювання комунікативних ситуацій, аналізу нормативних актів і вдосконалення усного мовлення. Наголошено на необхідності регламентованого та безпечного використання таких технологій із дотриманням принципів конфіденційності та професійної відповідальності.

Ключові слова: *штучний інтелект; державна служба; євроінтеграція; іншомовна професійна діяльність; цифрова трансформація.*

Ukraine's movement toward European integration has not only influenced institutional reforms but has also substantially transformed the professional profile of civil servants. The implementation of the EU–Ukraine Association Agreement and the gradual transposition of the *acquis communautaire* into national legislation have intensified cooperation with EU institutions and participation in international policy dialogue. As a result, the ability to perform professional duties in English has shifted from being a desirable skill to becoming a practical necessity.

According to the Law of Ukraine «On Civil Service» and recent governmental decisions defining positions that require mandatory English proficiency, foreign-language competence is now formally embedded in the professional standards of public administration. However, beyond formal requirements, everyday practice increasingly demonstrates that effective communication in English is essential for drafting documents, engaging in negotiations, and analysing European legal materials. In this regard, the potential role of artificial intelligence (AI) tools in supporting foreign language professional activity merits careful examination.

This study aims to explore how AI tools may contribute to improving the performance of civil servants who operate in a foreign language environment within the broader context of European integration. In particular, it focuses on identifying the types of tasks most frequently performed in English, assessing how contemporary AI systems can assist in these activities, outlining practical use cases, and considering the risks associated with their application.

In practice, civil servants engaged in European integration processes regularly prepare official correspondence, analytical briefs, and policy summaries in English. They participate in international online meetings, draft presentations for foreign partners, review EU legislation, and prepare documentation for grant applications or international reporting. Such activities require more than general language competence. They demand precision in legal terminology, sensitivity to diplomatic tone, and the ability to structure arguments clearly and persuasively.

AI tools can support these tasks in several meaningful ways. For example, generative language models may assist in editing official texts by improving grammatical accuracy and stylistic coherence while

maintaining an appropriate level of formality. They can help summarise lengthy EU documents, clarify complex regulatory provisions, or suggest alternative formulations when drafting sensitive correspondence. When preparing for international meetings, AI systems may be used to simulate potential discussion scenarios, generate possible questions from foreign partners, or compile thematic glossaries tailored to specific policy domains. Speech-recognition technologies can also facilitate self-training by providing feedback on pronunciation and fluency during presentation rehearsal.

At the same time, reliance on AI tools in public administration cannot be unconditional. Generated outputs may occasionally contain factual inaccuracies, misinterpret specialised legal concepts, or oversimplify nuanced regulatory provisions. Furthermore, the use of external digital platforms raises legitimate concerns regarding confidentiality and data protection, particularly when sensitive governmental information is involved. Therefore, any integration of AI into professional practice should be accompanied by clearly defined internal policies, practical guidance on secure usage, and continuous development of digital competence among civil servants.

In conclusion, within the ongoing process of European integration, foreign-language proficiency has become an integral component of civil service professionalism rather than a supplementary qualification. AI tools, if applied thoughtfully and responsibly, can enhance the quality of documentation, reduce communication barriers, and optimise workflow. Nevertheless, technological efficiency must always be balanced with professional judgement and ethical responsibility to ensure that innovation strengthens, rather than undermines, public administration standards.

Стелла ІВАНОВА,

здобувач освіти другого (магістерського) рівня за спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту управління Маріупольського державного університету

Stella IVANOVA,

Master's degree student in the specialty D4 Public Administration and Management, Department of Public Administration and Management, Educational and Scientific Institute of Management, Mariupol State University

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The paper is devoted to the analysis of the impact of artificial intelligence technologies on the digital transformation of public administration in Ukraine. It examines how AI transforms decision-making processes, strategic planning, and mechanisms for delivering public services to citizens. The key advantages of implementing artificial intelligence are identified, including the automation of administrative procedures, the use of data analytics, and increased productivity of public authorities. Particular attention is paid to potential risks, such as cybersecurity threats, ethical challenges, algorithmic bias, and the need to ensure adequate protection of personal data. It is emphasized that the effective integration of AI requires a comprehensive approach combining institutional development, regulatory framework enhancement, and the improvement of digital competencies among civil servants. Such an approach will contribute to the sustainable development of the governance system and enhance public trust and transparency in government activities.

Keywords: digital transformation, artificial intelligence, public administration, digital governance, algorithmic decision-making, e-governance, data-driven governance, cybersecurity, ethics, innovation.

Цифровізація публічного управління стає одним із ключових напрямів модернізації державного апарату. В Україні цей процес особливо актуальний через євроінтеграційні прагнення та необхідність підвищення ефективності роботи органів влади [1, с. 32; 2].

У роботі розглянуто застосування ШІ для автоматизації рутинних завдань, обробки великих обсягів інформації та формування рекомендацій для управлінців [5, с. 54; 6, с. 112]. Приклади використання включають соціальну сферу, охорону здоров'я, податкове адміністрування та безпеку, що сприяє підвищенню ефективності та зменшенню людського фактору.

Особливу увагу приділено концепції управління на основі даних (data-driven governance), де рішення формуються на основі аналітики, а не лише на експертних оцінках. Такий підхід підвищує прозорість та підзвітність процесів, що важливо для зміцнення довіри громадян [4, с. 18; 11].

У контексті e-governance досліджено впровадження цифрових платформ, онлайн-сервісів та систем електронної ідентифікації [8, с. 47]. Автоматизовані платформи обробки звернень та чат-боти скорочують час обробки запитів і забезпечують доступність послуг у будь-якому регіоні.

Разом із перевагами ШІ існують виклики: забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, дотримання етичних стандартів та підвищення цифрових компетентностей державних службовців [9, с. 23–25; 10, с. 15–18]. Важливо узгодити впровадження ШІ з національним законодавством та міжнародними стандартами [2, с. 28–30; 4, с. 12–15].

Для ефективного застосування штучного інтелекту необхідним є підвищення кваліфікації державних службовців. Важливо, щоб вони розуміли принципи функціонування алгоритмів, уміли оцінювати потенційні ризики та інтегрували нові технології у щоденну професійну діяльність [9, с. 23]. Освітні програми та тренінги сприяють розвитку цифрових компетентностей і формуванню інноваційного мислення.

Перспективи розвитку публічного управління з використанням ШІ включають: впровадження аналітики та прогнозування, автоматизацію процедур, дотримання етичних норм, розвиток цифрових навичок кадрів та забезпечення кібербезпеки [3, с. 67–70; 11, с. 39–42].

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління в умовах ШІ є багатокомпонентним процесом, який поєднує технології, нормативну базу та розвиток людського потенціалу. Її успішна реалізація сприятиме підвищенню ефективності, прозорості державних органів та зміцненню міжнародного іміджу України [1, с. 54–56; 2, с. 74].

Список використаних джерел:

1. Комаха Л. Г., Алексеєнко І. В. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.
2. OECD. Artificial Intelligence in the Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2021.
3. OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022.
4. European Commission. Shaping Europe's Digital Future. Brussels : European Commission, 2020.
5. Floridi L. The Ethics of Artificial Intelligence. Oxford : Oxford University Press, 2020.
6. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Pearson, 2021.
7. Stair R., Reynolds G. Principles of Information Systems. Boston : Cengage Learning, 2020.
8. Єрмакова О. Цифрове управління та електронне урядування в Україні. Київ : КНУ, 2021.
9. Даниленко Т. Розвиток професійних компетентностей державних службовців у цифрову епоху. *Державне управління: теорія та практика*. 2020. № 4. С. 15–28.
10. Кузнецова Н. Виклики цифрової трансформації публічного управління в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 34–47.
11. World Bank. Digital Government: Advancing Public Sector Innovation. Washington : *World Bank*, 2021.
12. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. Київ, 2020.

Олександр ІГНАТ,

доктор філософії з галузі знань публічне управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

Oleksandr IHNAT,

Doctor of Philosophy in Public Administration, associate professor of the department of management, entrepreneurship and trade of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics, State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0002-5001-123X>

РОЗБУДОВА ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКГОЛДЕРІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ШІ

DEVELOPING DIGITAL ECOSYSTEMS FOR STAKEHOLDER INTERACTION IN LOCAL DEVELOPMENT USING AI

The complex nature of local development requires the participation of representatives from many different sectors of the community to address these issues, which makes it essential to build multilateral partnerships and innovative ecosystems involving public authorities as dynamic, targeted multi-stakeholder networks with complex relationships based on trust, co-creation of value, and the exchange of complementary technologies or competencies. A distinctive feature of the modern context of multi-stakeholder interaction is also the transfer of a significant volume of partnership activities to the digital space and the rapid spread of artificial intelligence technologies. AI can ensure inclusive stakeholder interaction by facilitating access to all categories of interested parties. To ensure the proper implementation of AI, a comprehensive approach based on the development of a 'Strategy for the Use of AI in the City' should be applied to promote sustainable urban development.

Keywords: public administration, local self-government, territorial community, sustainable development, artificial intelligence, stakeholders' engagement.

У тезах доповіді на Всеукраїнській науково-практичній конференції у межах «Зимової наукової школи 2025» нами було акцентовано на тому, що комплексний характер проблем сталого розвитку вимагає участі представників багатьох суспільних сфер для їх вирішення [1]. Зазначене зумовлює актуальність розбудови багатосторонніх партнерств за участі органів публічного управління, зокрема через підсилення ролі «інноваційних екосистем» (Innovation Ecosystems) як «динамічних цільових мультистейкгольдерних мереж зі складними відносинами, побудованими на довірі, спів-створенні цінності (co-creation of value) та обміні взаємо-доповнюючими (complementary) технологіями або компетентностями» [2-6].

Підкреслимо також той факт, що особливістю сучасного контексту мультистейкгольдерної взаємодії є також перенесення значного обсягу процесів діяльності партнерств у цифровий простір [7; 8] із використанням таких інноваційних інструментів менеджменту як інструменти мережевої взаємодії, до яких належать, зокрема: технології соціальної мобілізації; е-залучення, цифрові технології спів-розроблення – спів-постачання – спів-моніторингу публічних послуг; смартизоване управління громадами; краудсорсингові технології в публічній сфері – cityzen-sourcing [9].

Розглянемо можливості використання технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) для посилення цифрової взаємодії ключових стейкгольдерів регіонального і місцевого розвитку (органи державного управління і органи місцевого самоврядування, дослідні організації, заклади вищої освіти, представники бізнесу, інститути громадянського суспільства та активні громадяни) із фокусуванням на спів-творенні, наданні персоналізованих сервісів, формуванні середовища довіри для трансферу знань, а також забезпеченні резильєнтності, інклюзивності та смартизованості територій і громад.

ШІ може забезпечити інклюзивну взаємодію стейкгольдерів, полегшуючи доступ до всіх категорій заінтересованих сторін, а також здатний збирати та аналізувати великі обсяги неструктурованих базових даних у режимі реального часу із подальшим представленням за допомогою карт та зображень для кращого сприйняття всіма стейкгольдерами [10]. Генеративний ШІ також може

бути застосований формування сценаріїв стійкості / резильєнтності територій із залученням широкого кола стейкхолдерів із одночасним формуванням культури інновацій, щоб використовувати переваги як ІІІ, так і людського розуму для подолання невизначеностей, поліпшення процесу прийняття рішень та сприяння досягненню цілей сталого розвитку [11]. Для забезпечення належного впровадження ІІІ варто застосувати комплексний підхід на основі розроблення «Рамкової політики управління містом», ключовою частиною якої може стати «Стратегія використанні ІІІ у місті» для сприяння сталому міському розвитку.

Список використаних джерел

1. Ігнат О. Оновлення комплексу інноваційних інструментів публічного управління як складова забезпечення сталого розвитку територій і громад. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 18.02.2025 р.* ; за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 355-356. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/a002efe4-576d-4b0b-bef1-0df7379b2e0d.pdf>.
2. Oliveira-Duarte L. et. al. Innovation Ecosystem framework directed to SDG #17 partnerships implementation. *Sustainable Development*. 2021. Vol. 29. Iss. 5. P. 1018–1036. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2191>
3. Stibbe D., Prescott D. The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the SDG. The Partnering Initiative and UN DESA, 2020. URL: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-02/SDG%20Partnership%20Guidebook%201.11.pdf>.
4. Hilgers D., Piller F. Extending open innovation to open government: a roadmap for new opportunities in citizen sourcing. *InnovationManagement.se : web-site*. 28.02.2011. URL: <https://innovationmanagement.se/2011/02/28/extending-open-innovation-to-open-government-a-roadmap-for-new-opportunities-in-citizen sourcing/>
5. Yang Z., Chen H., Du L., Lin C., Lu W. How does alliance-based government-university-industry foster cleantech innovation in a green innovation ecosystem? *Journal of Cleaner Production*. 2021. Iss. 283, 124559. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124559>.
6. Nylund P. A., Brem A., Agarwal, N. Innovation ecosystems for meeting sustainable development goals: The evolving roles of multinational enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Iss. 281, 125329. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125329>.
7. Ігнат О. Цифрова взаємодія стейкхолдерів і формування інноваційних екосистем для стійкості та сталого розвитку територіальних громад. *Національна стійкість (резильєнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення : матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції, м. Івано-Франківськ, 27.11.2025 р.* Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 763-766. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-12/36ірни́к_тез_ІФНТУНГ_2025.pdf
8. Khutkyy D., Matveieva O. Sustainable Development, Digital Democracy, and Open Government: Co-Creation Synergy in Ukraine. *Comparative Southeast European Studies*. 2024. Vol. 72. № 4. P. 436–464. DOI: <https://doi.org/10.1515/soeu-2024-0036>
9. Маматова Т., Ігнат О. Інноваційні інструменти забезпечення результативності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.33>
10. Morakinyo O. E. Ajiboye A. O., Morenikeji T. O. Taiwo R. O. Exploring the Role of Artificial Intelligence in Stakeholders' Engagement for Sustainable Urban Development of Ibadan, Nigeria. *Journal of Inclusive cities and Built environment*. 2025. Vol. 5. Iss. 9. P. 25–35. URL: <https://journals.co.za/doi/abs/10.54030/2788-564X/2025/is9v5a2>.
11. Maceika A., Bugajev A., Šostak O. R. Enhancing Organizational Resilience: Sustainable Development Scenarios Incorporating Disaster Impacts and AI Tools. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. Iss. 24. 11147. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411147>.

Микола ІЖА,

доктор політичних наук, професор, професор кафедри публічної служби та права, директор Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Ігор КУСПЛЯК,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, заступник директора Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Mykola IZHA,

Doctor of Political Science, Professor, Professor of the Department of Public Service and Law, director ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-7263-6193>

Ihor KUSPLIAK,

PhD in Political Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Public Administration and Regionalism, deputy director ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-1494-5008>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД ОЦИФРУВАННЯ ДО СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: FROM DIGITIZATION TO THE SERVICE STATE

The essence of the digital transformation of public administration is revealed as a comprehensive process of qualitative change in governance models under the conditions of the digital economy and global networks. The correlation between the concepts of «digitization,» «digitalization,» and «digital transformation» is analyzed, and their sequential nature and logical interdependence are substantiated. It is emphasized that digital transformation goes beyond technical modernization and involves the rethinking of managerial processes, the development of e-democracy, the use of data in decision-making, and the formation of digital competencies. The importance of digitalization as an instrument of European integration, increasing trust in institutions, and strengthening state resilience in the context of wartime challenges is highlighted.

Keywords: digitization, digitalization, digital transformation, public administration.

Цифрова трансформація публічного управління в сучасних умовах вийшла за межі декларативних гасел і перетворилася на стратегічний напрям оновлення державних інституцій. Ефективність використання даних, цифрових рішень і механізмів залучення громадян визначає рівень якості адміністративних послуг, ступінь суспільної довіри до органів влади та здатність держави протистояти зовнішнім викликам [1]. У цьому вимірі цифрові зміни виступають одночасно джерелом ризиків і точкою зростання: вони потребують трансформації усталених бюрократичних підходів, водночас формуючи передумови для становлення сервісної держави, зорієнтованої на потреби людини.

У межах теоретичного дискурсу поняття «цифрова трансформація» трактується в наукових працях як багатокомпонентне явище. Його інтерпретують і як динамічний процес змін, і як комплекс технологічних інструментів, і як поетапну еволюцію систем, і як стратегічний курс управління, а також як впровадження інноваційних моделей у практику діяльності організацій [2, с. 18]. Найбільш змістовно ця категорія розкривається через розуміння її як системної перебудови, що забезпечує перехід до нового якісного стану функціонування, супроводжуючись переглядом усталених підходів і управлінських практик. Формування цього терміна відбувалося поступово, спираючись на попередні етапи розвитку – комп'ютеризацію, оцифрування (digitization) та цифровізацію (digitalization).

Оцифрування визначається як початковий, переважно технологічний етап цифрових перетворень, зміст якого полягає у перетворенні аналогової інформації у цифровий формат. У широкому розумінні йдеться про конвертацію паперових матеріалів, графічних зображень, аудіо- та відеозаписів

й інших інформаційних носіїв у цифрові масиви даних, придатні для зберігання, тиражування, опрацювання та передачі засобами інформаційно-комунікаційних технологій [3]. Такий процес уніфікує представлення відомостей, полегшує їх пошук, обмін і резервне збереження, формує основу для створення електронних архівів і баз даних. Водночас, сам по собі він ще не передбачає трансформації управлінських механізмів або організаційних структур.

Цифровізацію варто трактувати як комплексний і довготривалий процес, у межах якого відбувається поступове впровадження цифрових технологій у всі провідні сфери суспільного розвитку – освіту, медицину, економіку, культуру та систему публічного управління. Особливої значущості цей процес набуває в контексті трансформації державного сектору, адже саме публічна влада формує нормативні, інституційні та організаційні передумови для інтеграції цифрових рішень у різні напрями суспільного життя.

У сфері публічного управління цифровізація виступає ключовим чинником загальної цифрової трансформації України. Йдеться не про фрагментарне запровадження електронних послуг чи технічне оновлення інфраструктури, а про глибинну модернізацію управлінської моделі, засновану на системному, автоматизованому та цілеспрямованому використанні цифрових даних у процесах вироблення й реалізації управлінських рішень. [4].

Оцифровування та цифровізація, за умови їх послідовного й комплексного впровадження, закономірно переходять у фазу глибоких цифрових трансформацій.

Отже, у вітчизняному науковому дискурсі дедалі чіткіше формується підхід до трактування цифрової трансформації як багатовекторного явища, що передбачає:

- глибоку перебудову управлінських моделей, внутрішніх процесів і форматів взаємодії з заінтересованими сторонами;

- динамічний процес змін, оснований на використанні цифрових технологій, але не зведений виключно до технічного оновлення;

- системний феномен, органічно пов'язаний із реформуванням публічного сектору, розвитком децентралізації, інструментів електронної демократії та політики відкритих даних.

Для України цифрова трансформація має подвійний сенс: це і шлях до європейської інтеграції та інноваційного розвитку, і один із ключових інструментів стійкості та відбудови в умовах війни [5].

Разом із тим результативність цифрових перетворень визначається спроможністю держави поєднати впровадження інновацій із забезпеченням соціальної інклюзії, узгодити технологічний розвиток із гарантіями прав людини, а підвищення управлінської ефективності – з принципами відкритості та підзвітності. Вирішальне значення мають не лише програмні документи, а насамперед їх практичне втілення: модернізація інфраструктури, інвестування в людський капітал, створення інтегрованих цифрових екосистем, розвиток інструментів громадської участі та впровадження постійного оцінювання впливу цифрових рішень на добробут суспільства.

Список використаних джерел

1. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>.

2. Баранов О. А. Економіка результату, інтернет речей та право. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання: матеріали наук.-практ. конф., 10 груд. 2020 р., м. Київ. С. 10-20.

3. Довгань О. Поняття цифровізації та його використання в українській правовій доктрині. Форум права. 2024. № 3 (80). С. 121–132. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.12591883>.

4. Пігарев Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 92-96.

5. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2025. № 4 (135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>.

Микола КАБЛУКА,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Mykola KABLUKA,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration of the University of Customs and Finance

Науковий керівник: Ольга БОРИСЕНКО, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ

DIGITAL TOOLS FOR PREVENTING CORRUPTION RISKS

Digital tools play a key role in shaping a modern model of preventing corruption risks. E-governance, automation of administrative procedures, open data and analytical platforms create conditions for transparency, accountability and preventive control. The functioning of the Prozorro public procurement system, electronic declaration and the latest digital solutions of the NACP, in particular information portals and monitoring systems, minimize the possibility of data manipulation. The interaction of databases allows for automatic verification of information, identifying inconsistencies. The integration of registers, the use of Big Data, artificial intelligence and OSINT analytics are of great importance. The effectiveness of digitalization depends on proper regulatory support, cybersecurity, interdepartmental interaction and active participation of civil society.

Keywords: *e-government, anti-corruption tools, digital tools, minimization of corruption risks.*

Корупція залишається однією з ключових загроз сталому розвитку держави, ефективності публічного управління та довірі громадян до інститутів влади. В умовах трансформації системи державного управління та реалізації євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває впровадження цифрових інструментів, спрямованих на мінімізацію корупційних ризиків. Традиційні механізми контролю часто характеризуються надмірною бюрократизацією, обмеженим доступом до інформації та високим рівнем дискреції посадових осіб. Натомість цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, забезпечити відкритість даних і створити передумови для превентивного контролю.

Електронне урядування, яке передбачає цифровізацію адміністративних процедур і надання публічних послуг онлайн, вже є системним інструментом запобігання корупційним ризикам. Автоматизація процесів зменшує безпосередній контакт громадян із посадовцями, що суттєво знижує можливості для хабарництва та зловживань. Чинниками, що створюють такий ефект, є, наприклад, стандартизація адміністративних процедур, фіксація всіх транзакцій у цифрових системах, конкретизація функцій і повноважень, можливість аудиту в режимі реального часу.

Одним із найбільш ефективних цифрових антикорупційних інструментів є система публічних закупівель Prozorro, що функціонує за принципом «усі бачать усе». Відкритість інформації про тендери, учасників та укладені контракти забезпечує громадський контроль і підвищує конкуренцію. Водночас використання модулів аналітики дозволяє виявляти ризикові індикатори (аномально низьку конкуренцію, повторюваність переможців, завищені ціни тощо), а поєднання відкритих даних з алгоритмами ризик-аналізу створює підґрунтя для проактивного виявлення порушень. Також дієвим інструментом мінімізації корупційних ризиків є система електронного декларування, яка адмініструється НАЗК і забезпечує відкритий доступ до інформації про доходи, майно та фінансові зобов'язання публічних службовців. Автоматизовані механізми перевірки декларацій із використанням державних реєстрів сприяють виявленню недостовірних відомостей і конфліктів інтересів. Перехресний аналіз даних дозволяє переходити від формального контролю до ризик-орієнтованої моделі нагляду.

Ефективність цифрових інструментів значною мірою залежить від інтеграції інформаційних ресурсів. Створення єдиного інформаційного середовища забезпечує оперативний обмін даними між антикорупційними та правоохоронними органами. Використання технологій Big Data та штуч-

ного інтелекту дозволяє моделювати ризики, прогнозувати потенційні порушення та автоматично формувати аналітичні звіти. Проте впровадження таких технологій потребує належного нормативного регулювання, гарантій кібербезпеки та захисту персональних даних.

Останніми здобутками НАЗК у розробці потужних інструментів антикорупційної боротьби стало [1]:

створення Баз знань, яка є зручним інформаційним ресурсом для пошуку роз'яснень про електронне декларування, спеціальні перевірки, запобігання корупції та комплаєнс, конфлікт інтересів, звітування політичних партій та роботу реєстру POLITDATA тощо;

розроблення Порталу доброчесності (Антикорупційний портал) для антикорупційних уповноважених органів влади. Тут на одній платформі зібрано інформацію щодо професійного розвитку уповноважених осіб, кращих практик і досвіду, управління корупційними ризиками тощо. Також був розроблений он-лайн Конструктор антикорупційних програм;

запущено інструмент для оцінки антикорупційних уповноважених та тест на визначення рівня зрілості системи доброчесності в організації;

розроблено Портал «Війна і Санкції». На сайті кожен може переглянути списки фізичних та юридичних осіб, які потрапили під санкції або повинні потрапити через свою активну підтримку війни проти України, іноземців, які продовжують працювати в росії, активи підсанкційних росіян, іноземні компоненти у зброї тощо;

розроблено Інформаційну систему моніторингу Державної антикорупційної політики як середовище для обміну даними та спільної роботи фахівців 109 державних органів у рамках виконання заходів Державної антикорупційної програми на 2023-2025 рр. Завдяки цьому сайту кожен громадянин може відстежити як органи влади впроваджують антикорупційні заходи у різних сферах. Обсерваторія інновацій державного сектору ОЕСР (OECD OPSI) внесла ICM ДАП до переліку найкращих практик в публічному секторі. НАЗК сьогодні це сучасний та інноваційний державний орган, який запровадив інноваційні інструменти управління на основі цифровізації всіх процесів.

Також слід згадати про аналітичні платформи на базі відкритих даних, а саме: сервіс YouControl, яка збирає дані з відкритих державних реєстрів, що дозволяє громадським активістам, журналістам і бізнесу перевіряти зв'язки компаній, їхню структуру, власників і т.д.; сервіс Opendatabot, який агрегує державні реєстри, РЕР-реєстри (особи, які займають публічні посади) та дає змогу аналізувати потенційні корупційні ризики; аналітична платформа Clarity Project, яка орієнтована на прозорість держзакупівель, фінансів, компаній тощо; платформа SmartTender, яка інтегрувала штучний інтелект для аналізу тендерів: алгоритми можуть виявляти «приховані умови» або потенційні корупційні ризики в документації. Важливим внеском в розвиток технологій запобігання корупції стало розвиток OSINT та моніторингу активів посадовців, що включає перевірку реєстрів, декларацій, медіапублікацій та соцмереж і, таким чином, дозволяє виявляти невідповідності між офіційними доходами та способом життя чиновників [2].

Автоматизація такої аналітики значно підсилює здатність виявляти фінансові ризики та можливі корупційні порушення. Вони забезпечують прозорість, підзвітність і контрольованість управлінських процесів. Водночас їх результативність визначається рівнем інституційної інтеграції, кібербезпеки та участі громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Чотири роки НАЗК 2.0: цифрова трансформація. НАЗК. (2024). URL: <https://nazk.gov.ua/uk/chotyry-roky-nazk-2-0-tsyfrova-transformatsiya/> (дата звернення: 06.02.2026)
2. Використовуйте відкриті дані, щоб запобігти корупції: як працює Open Data Toolkits. Міністерство цифрової трансформації. URL: https://thedigital.gov.ua/news/how-tos/vikoristovuyte-vidkriti-dani-shchob-zapobigti-koruptsii-yak-pratsyue-open-data-toolkits?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.02.2026)

Геннадій КАЗАКОВ,

кандидат історичних наук, докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Hennadii KAZAKOV,

candidate of historical sciences, doctoral student of the Department of Public Administration and Project Management of the State Educational Service «University of Educational Management»

<https://orcid.org/0000-0002-2860-9892>

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОСІЙСЬКОГО КУЛЬТУРНОГО КОНТЕНТУ В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ ЯК ВИМОГА ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

STATE REGULATION OF RUSSIAN CULTURAL CONTENT IN DIGITAL SPACE AS A WARTIME REQUIREMENT

The paper analyzes the current state of state regulation of Russian cultural content in Ukraine's digital space under wartime conditions. It examines the principal regulatory measures currently implemented by Ukrainian public authorities in relation to specific cultural industries. The study identifies the government's achievements as well as the areas requiring further improvement. It substantiates the need to unify legislative approaches, strengthen institutional coordination, establish liability mechanisms for digital platforms, and introduce instruments to support national cultural production as an integral component of the state's humanitarian security framework.

Keywords: state regulation, cultural policy, digital platforms, wartime.

Останні декілька років суттєво змінили практику споживання культурного контенту, зробивши цифрові платформи головним джерелом, через які розповсюджуються матеріали культурних індустрій. Через різні інтернет-ресурси українці споживають десятки тисяч хвилин культурного продукту щодня, як стимулюючи національну економіку (за умов використання офіційних платформ), так і позбавляючи виробника, дистриб'ютора та державу доходів (за умов використання піратських сайтів). В умовах війни, до вже наявної для поданого сектору проблеми піратства, додалося і питання споживання продукції держави-агресора, адже навіть офіційні цифрові платформи можуть містити подібний контент. Водночас, незважаючи на четвертий рік війни та популярність онлайн споживання культурної продукції, в Україні відповідні питання досі залишаються не вирішеними, що обумовило актуальність розвідки.

В умовах військового часу, особливої актуальності набуває питання регулювання розповсюдження культурного продукту рф, а також продукції російської мови через цифрові платформи. Мова йде саме про офіційні цифрові платформи, які сплачують податки, а отже за надають кошти державі-агресору за спожитий продукт.

В Україні представлені, як стрімінгові платформи, власниками яких є громадяни України, так і міжнародні сервіси: Netflix, Spotify тощо. Усі вони діють відповідно до чинного законодавства, як того, що стосується запровадження воєнного стану, так і того, що стосується окремих культурних індустрій. У результаті цього, врегулювання розповсюдження цифрового контенту, створеного рф, або за їх участі, відбувається нерівномірно.

В першу чергу звернемо увагу на кіноіндустрію. Завдяки функціонуванню окремого ЦОВВ у поданій сфері, державою приділяється увага різним аспектам функціонування індустрії. У тому числі, починаючи з 2014 р., відбувається створення «Списку фільмів, заборонених для демонстрування і розповсюдження для кіно-телепоказу, публічного комерційного відео, домашнього відео на території України» [3]. Головних критеріїв потрапляння до списку дві: наявність у списку творців, акторів фільму (серіалу) осіб, занесених до санкційного списку та пропагування і антиукраїнський (або великоросійський) наратив. Забороні підлягають не лише російська кінопродукція, але і та фільми інших держав, якщо вони підпадають під критерії,

Результатом наявності подібних списків є видалення забороненого для демонстрації кінопродукту з усіх українських платформ та їх блокування для перегляду в Україні на іноземних платформах. Паралельно з тим, на більшості сервісах доступний дубляж кіно російською мовою, часто без можливості вибору альтернативи (окрім як мови оригіналу). Крім того, блокування контенту не робить його не доступним, адже наявність іноземного акаунту чи VPN дозволяє переглядати продукт рф.

Відповідний перелік існує і в книжковій індустрії [2]. При цьому, ситуація є певною мірою краще, адже ще після 2014 р. здійснювалися заходи з обмеження ввезення в Україну книжок російських видавців, що не дало їм змоги домінувати на офіційному цифровому ринку.

Звертаючи увагу на музичний сектор, відзначимо, що з усіх найприбутковіших культурних індустрій, врегулювання розповсюдження музики є найпроблематичнішим. Відсутність органу влади, який би опікувався музичною індустрією та функціонування виключно іноземних стрімінгових музичних платформ залишає музичну сферу на периферії культурної політики. При цьому, статистика свідчить, що 15-25% пісень (в залежності від платформи) в топ чартах складають пісні російських виконавців.

Від початку повномасштабного вторгнення було подано щонайменше 7 електронних петицій Президенту України про заборону російської (російськомовної) музики у публічному просторі, у тому числі на стрімінгах. Дві з них набрали необхідну кількість підписів. Проте, часткове питання регулювання подібної продукції зрушило лише у грудні 2025 р. коли уряд після консультацій з представниками музичної індустрії та стрімінгових платформ прийняв рішення про видалення для цифрового музичного ринку України російських артистів, які знаходяться у санкційному списку РНБО. Вже подано стрімінгам перелік з майже 120 виконавців [3]. Однак, варто врахувати, що рішення базується виключно на перемовинах органів влади та представників стрімінгів, жодного НПА, яке б законодавчо закріпило видалення російських виконавців, не було затверджено. Крім того, остаточну відповідь від усіх музичних платформ очікується отримати у березні 2026 р. [4].

Таким чином, в умовах війни цифровий культурний простір перетворився на один із ключових інструментів впливу на суспільну свідомість, економічні процеси та гуманітарну безпеку держави. Уряд вживає заходів з питань регулювання цифрового культурного контенту, однак вони є нерівномірними до окремих культурних індустрій та в багатьох аспектах не мають сформованих механізмів контролю за дотриманням реалізації вжитих органами влади заходів. Водночас, проблемним лишається споживання російського контенту через піратські ресурси. Хоча з економічної точки зору це не несе державі-агресору прибутку, з ідеологічної складової, подібне споживання залишає українців у сфері проросійського наративу.

З огляду на викладене, в питанні регулювання російського культурного контенту в цифровому просторі державі доречно:

- забезпечити на законодавчому рівні однакові принципи регулювання російського культурного продукту в цифровому середовищі України, чітко визначивши підстави та процедуру видалення відповідного продукту на стрімінгових платформах;
- встановити обов'язковість виконання рішень РНБО та уряду цифровими платформами;
- розробити чіткі механізми контролю за дотриманням цифровими платформами вимог про видалення російського контенту та відповідальність за порушення таких вимог;
- на період війни створити окремий структурний підрозділ в межах Міністерства культури, що координуватиме політику щодо цифрових платформ;
- розширити можливості держави щодо блокування піратських ресурсів;
- на прикладі Франції, запровадити квоти для національного продукту на стрімінгових платформах;
- проводити просвітницьку діяльність серед мас, про небезпеки, які несе відтворення російського культурного контенту.

В більш тривалій перспективі пропонуємо врегулювати діяльність іноземних стрімінгів в Україні до єдиних стандартів та правил, як це здійснено у низці країн ЄС, а також визначити, як вимогу – офіційне представництво в Україні.

Список використаних джерел

1. В Україні за рішенням РНБО блокуватимуть російських виконавців на стрімінгових платформах: Санченко. URL: <https://suspilne.media/culture/1189364-v-ukraini-za-risennam-rnbo-blokuvatimut-rosijskih-vikonavciv-na-strimingovih-platformah-sancenka/> (дата звернення: 19.02.2026).
2. Перелік видавничої продукції антиукраїнського змісту. URL: <https://comin.gov.ua/diyalnist/kontrol-za-rozpovsiudzhenniam-vydavnychoi-produktsii-shcho-stosuietsia-derzhavy-ahresora/perelik-vidan-ne-rekomendovanih-do-vvezennya-v-ukrayinu> (дата звернення: 19.02.2026).
3. Список фільмів, заборонених для демонстрування і розповсюдження. URL: <https://usfa.gov.ua/spysok-filmiv-zaboronenykh-dlya-demonstruvannya-i-rozpovsyudzhennya> (дата звернення: 19.02.2026).
4. Українцям планують заборонити слухати російських виконавців на стрімінгах, – нардеп. URL: <https://www.unian.ua/society/rosiyska-muzika-v-ukrajini-na-strimingah-mozhut-zaboroniti-sluhati-vikonavciv-iz-rf-13225266.html> (дата звернення: 19.02.2026).

Віталій КАРАУЛОВ,

доктор філософії в галузі природничих наук, асистент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vitalii KARAULOV,

Doctor of Philosophy in Natural Sciences, assistant of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-0151-3196>

ЧИСЛОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ АВАРІЙНИХ РОЗЛИВІВ НАФТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКОЮ БЕЗПЕКОЮ В УКРАЇНІ

NUMERICAL MODELING OF ACCIDENTAL OIL SPILLS AS A TOOL OF PUBLIC GOVERNANCE IN MARITIME SAFETY IN UKRAINE

The paper substantiates the role of numerical modeling of accidental oil spills as an analytical tool for public governance in maritime environmental safety in Ukraine. The study proposes a transparent finite-difference model of turbulent diffusion suitable for educational and applied purposes. Unlike complex operational systems, the model enables rapid assessment of spatial and temporal parameters of pollution zones and supports managerial decision-making at the stages of infrastructure planning and emergency response. The integration of simplified modeling approaches into public administration practice enhances evidence-based environmental policy and strengthens institutional capacity in maritime risk management.

Keywords: public governance, environmental safety, oil spills, numerical modeling, maritime policy.

Забруднення морського середовища нафтою є одним із найсерйозніших викликів для системи публічного управління екологічною безпекою України. Історичний розвиток міжнародного регулювання у цій сфері пов'язаний із прийняттям Конвенції MARPOL 73/78 [1], до якої Україна приєдналася у 1993 році.

В умовах активного використання морських транспортних коридорів, функціонування портової інфраструктури та воєнних ризиків питання прогнозування наслідків аварійних розливів нафти набуває особливої актуальності для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Традиційно для прогнозування використовуються складні програмні комплекси, зокрема GNOME та MEDSLIK-II [2]. Проте такі моделі потребують значних обчислювальних ресурсів і спеціальної підготовки персоналу, що обмежує їх використання в освітньому процесі та в діяльності невеликих органів управління.

У цьому контексті запропонована «прозора» числова модель турбулентної дифузії (базового процесу розповсюдження) нафтової плями може розглядатися як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень. Модель базується на рівнянні нестационарної турбулентної дифузії та реалізується методом кінцевих різниць [3; 4]. Її застосування дозволяє:

- визначати просторово-часові параметри зон забруднення;
- оцінювати максимальні концентрації нафти на поверхні води;
- прогнозувати залишкову масу забруднювача;
- аналізувати різні сценарії аварій залежно від гідрометеорологічних умов.

Особливістю підходу є прийняття за початок числового експерименту моменту завершення гравітаційного розтікання нафти, що підвищує фізичну обґрунтованість розрахунків. Крім того, використання принципу суперпозиції дозволяє окремо враховувати поведінку легких і важких фракцій нафти, що має важливе значення для екологічної оцінки [2; 3; 4].

З позицій публічного управління запропонована модель може бути інтегрована:

- у процес стратегічного планування розвитку портової інфраструктури;
- у процедури оцінки впливу на довкілля;
- у систему підготовки фахівців з публічного управління та екологічної безпеки;
- у механізми реагування на надзвичайні ситуації.

Історичний досвід свідчить, що ефективність державної екологічної політики значною мірою залежить від науково-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Перехід до цифровізації державного управління та впровадження інструментів evidence-based policy передбачає використання прикладних моделей прогнозування ризиків.

Таким чином, числове моделювання аварійних розливів нафти виступає не лише науковим інструментом, а й елементом сучасної парадигми публічного управління, що поєднує історичний досвід екологічного регулювання з перспективами цифрової трансформації державного сектору.

Список використаних джерел

1. The International Convention for the Prevention of Pollution from Ships, 1973, as modified by the Protocol of 1978 (MARPOL 73/78). URL: <https://www.imo.org> (дата звернення: 17.02.2026).
2. Keramea P., Spanoudaki K., Zodiatis G., Gikas G., Sylaios G. Oil spill modeling: a critical review on current trends, perspectives, and challenges. *Journal of Marine Science and Engineering*. 2021. Vol. 9(2). 181. DOI: <https://doi.org/10.3390/jmse9020181>
3. Fingas M. Oil Spill Science and Technology. 2nd ed. Elsevier, 2018. 1190 p. <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04851-1>
4. Yurasov S.M. Numerical modeling of the spread of accidental oil spills at sea during transportation. In: Development of methods for the design, construction, and reconstruction of hydraulic structures. Odesa, 2020. P. 168–185.

Сергій КВІТКА,

доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Serhiy KVITKA,

Doctor of Public Administration, Professor, Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>

ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ ТА СЕРВІСНА ДЕРЖАВА: МЕРЕЖЕВІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ

DIGITAL GOVERNANCE AND SERVICE STATE: NETWORK MECHANISMS OF INTERACTION

Digital governance and the service state are shaping a new paradigm of public administration, dominated by the logic of partnership and co-creation. The state ceases to be the only decision-making center and turns into a coordinator of the network of interaction. Citizens, businesses and public organizations are equal participants in this process. The effectiveness of such a system depends on the ability to strike a balance between technological innovation, democratic accountability, and social responsibility.

The digital service state is an interconnected component of the modern transformation of public administration. Network mechanisms of interaction create conditions for more flexible, open and citizen-oriented management.

Keywords: digital governance, service state, network mechanisms of interaction, digital transformation.

Цифрова трансформація держави поступово змінює філософію публічної влади. Якщо традиційна бюрократична модель орієнтувалася передусім на процедуру та контроль, то сучасна концепція сервісної держави ставить у центр уваги потреби громадянина. У цьому контексті цифрове врядування виступає не просто набором електронних сервісів, а комплексною моделлю організації публічної влади, що ґрунтується на мережевих механізмах взаємодії, відкритості та підзвітності.

Цифрове врядування передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі рівні управлінського процесу – від формування політики до надання адміністративних послуг. Воно охоплює електронні реєстри, автоматизовані системи обробки даних, цифрову ідентифікацію, аналітику великих даних, використання штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень. Проте ключовим є не сам факт цифровізації, а зміна характеру взаємодії між владою та суспільством. Держава поступово трансформується з ієрархічної структури в мережеву платформу, що координує взаємодію різних суб'єктів – громадян, бізнесу, громадських організацій [1].

Концепція сервісної держави базується на принципах клієнтоорієнтованості, прозорості та ефективності. Громадянин розглядається як активний користувач публічних послуг, а якість сервісу стає одним із критеріїв оцінки діяльності органів влади. Цифрові технології дозволяють спростити процедури, скоротити часові витрати, мінімізувати корупційні ризики. Онлайн-портали послуг, мобільні додатки, електронні кабінети створюють єдиний цифровий простір взаємодії, де більшість адміністративних процесів відбувається дистанційно.

Мережеві механізми взаємодії є ключовим елементом цифрового врядування. Вони передбачають горизонтальні зв'язки між різними рівнями влади, а також активне залучення громадян до вироблення управлінських рішень. Соціальні мережі, електронні консультації, платформи публічних обговорень і цифрові інструменти співтворення політики формують нову культуру діалогу. У такій системі влада не лише інформує, а й слухає, аналізує зворотний зв'язок і адаптує політику відповідно до суспільних запитів [2].

Особливістю мережевої моделі є розподіленість функцій та відповідальності. Рішення дедалі частіше виробляються у співпраці з експертним середовищем, ІТ-спільнотою, громадськими ініціативами. Виникає феномен «відкритого врядування», коли дані державних органів стають доступними для аналізу та повторного використання, а цифрові інструменти дозволяють громадянам контролювати

лювати виконання програм і бюджетів. Така відкритість сприяє підвищенню довіри до державних інституцій [3].

Водночас цифрове врядування створює нові виклики. Зростає залежність держави від технологічної інфраструктури та кібербезпеки. Питання захисту персональних даних, алгоритмічної прозорості та етичного використання штучного інтелекту набувають стратегічного значення. Якщо цифрові сервіси працюють нестабільно або непрозоро, це може підірвати довіру громадян до держави загалом. Тому поряд із впровадженням інновацій необхідно формувати нормативну базу та професійні компетентності державних службовців.

Мережеві механізми взаємодії також потребують високого рівня цифрової грамотності населення. Сервісна держава не може функціонувати ефективно, якщо частина громадян не має доступу до інтернету або не володіє необхідними навичками користування цифровими інструментами. Отже, цифрова інклюзія стає важливою складовою державної політики, спрямованої на забезпечення рівних можливостей участі [4].

В умовах воєнних і післявоєнних викликів, для України важливо, що цифрові сервіси забезпечують безперервність управління, оперативне інформування населення, координацію гуманітарної допомоги та соціальних виплат. Вони дозволяють зберігати функціональність держави навіть у кризових умовах. Водночас цифрова стійкість стає елементом національної безпеки, а інноваційні рішення – інструментом міжнародної інтеграції.

У довгостроковій перспективі цифрове врядування та сервісна держава формують нову парадигму публічного управління, в якій домінує логіка партнерства та співтворення. Держава перестає бути єдиним центром прийняття рішень і перетворюється на координатора мережі взаємодії. Громадяни, бізнес і громадські організації виступають рівноправними учасниками цього процесу. Ефективність такої системи залежить від здатності забезпечити баланс між технологічною інноваційністю, демократичною підзвітністю та соціальною відповідальністю.

Отже, цифрове врядування і сервісна держава є взаємопов'язаними складовими сучасної трансформації публічного управління. Мережеві механізми взаємодії створюють умови для більш гнучкого, відкритого й орієнтованого на потреби громадян управління. Проте їх успіх визначається не лише рівнем технологічного розвитку, а й готовністю суспільства та державних інституцій до нової культури співпраці, довіри й спільної відповідальності за майбутнє країни.

Список використаних джерел

1. Rodriguez-Hevíа L. F., Navío-Marco J., Ruiz-Gómez L. M. Citizens' involvement in e-government in the European Union: the rising importance of the digital skills. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 17. Art. 6807. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176807>.
2. Stratu-Strelet D., Gil-Gómez H., Oltra-Badenes R., Oltra-Gutierrez J. V. Critical factors in the institutionalization of e-participation in e-government in Europe: technology or leadership? *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 164. Art. 120489. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120489>.
3. Квітка С. А., Корсун В. В. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 2. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.15421/152322>
4. Lobont O. R., Oprea L., Iancu A., et al. Assessing digital performance of public services in the EU: integration of digitalization with institutional quality and service delivery. *Systems*. 2025. Vol. 13, № 6. Art. 425. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13060425>.

Ольга КЕРЧА,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю С4 Психологія кафедри кризової психології Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка
Olga KERCHA,

a second (master's) level higher education student in the specialty C4 Psychology,

Department of Crisis Psychology, Poltava National Pedagogical University named after V. G. Korolenko

Науковий керівник: **Олена РИБАЛКА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри кризової психології Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ПОРУШЕНЬ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ЖІНОК ПОСТМІЛЕНІАЛЬНОГО ВІКУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

TERMINOLOGICAL APPARATUS FOR RESEARCHING PSYCHOLOGICAL FACTORS OF MENTAL HEALTH DISORDERS IN POST-MILLENNIAL WOMEN IN THE CONTEXT OF MODERN CRISIS CHALLENGES AND DIGITAL TRANSFORMATIONS

The study examines the mental health characteristics of post-millennial women in the context of contemporary crises and digital transformations, including war, economic instability, pandemics, and social change. The impact of chronic stress, the digital environment, changing social roles, and motherhood in a state of martial law on the development of anxiety, depression, and traumatic reactions is analysed. The role of psycho-emotional stability and self-regulation mechanisms as key factors in adaptation is identified. The importance of preventive programmes, psychological support, early screening, and social assistance for maintaining women's mental well-being and supporting their social functioning in conditions of prolonged stress is emphasised.

Keywords: mental health, millennial generation, contemporary crisis challenges, digital transformations.

Ментальне (психічне) здоров'я розглядається як важлива складова загального благополуччя, здатність людини реалізовувати свої здібності, протистояти стресам та бути продуктивною в житті й суспільстві [8].

Дослідження психологічних і соціальних детермінантів демонструють, що жінки частіше зазнають впливу стресових подій та соціальних невизначеностей, що сприяє розвитку депресивних розладів і тривоги.

Сучасні кризові виклики – війна, економічна нестабільність, пандемії та соціальна нерівність, значно посилюють ризик порушень ментального здоров'я в населення України. Українське суспільство протягом чотирьох років перебуває в умовах повномасштабної війни та понад 12 років, в зв'язку з агресією РФ на Україну, в умовах економічної нестабільності та соціальної трансформації. Саме жінки в таких умовах зазнають підвищених психологічних навантажень, що впливає на їхню ментальну стійкість і функціонування в суспільстві.

Жінки постміленіального віку характеризуються високою частотою психічних, тривожних розладів, депресій, психосоматичних симптомів, поєднанням високої соціальної активності, професійної самореалізації та сімейної відповідальності [1], яка в меншій мірі була притаманна їм раніше. Змінюючи свою соціальну роль, жінки розширюють межі своєї ідентичності, створюють додаткове емоційне навантаження, що підсилює ризик психосоматичних та емоційних порушень.

Розглянемо більш детально чинники, які посилюють ризик порушень ментального здоров'я у жінок постміленіального віку. Так пандемії та локдауни у 2020 – 2021 рр. збільшили рівень страху, ізоляції, тривоги та депресії серед жінок через втрату соціальної підтримки, зміну ролей та економічні труднощі.

До специфічних чинників належить широке використання соціальних мереж у жінок постміленіального покоління, яке пов'язане із підвищеним рівнем самокритики, тривожності та порівняння себе з іншими, що у комплексі може погіршувати самооцінку та психічне здоров'я.

Особливої психологічної напруженості набуває материнство в умовах воєнного стану та супроводжується підвищеним рівнем тривожності. Жінки часто відчують глибоке почуття провини через неспроможність убезпечити дітей від наслідків війни, гарантувати їм безтурботне дитинство та впевненість у майбутньому. Психоемоційний стан матерів визначається постійним внутрішнім конфліктом між природним прагненням захистити дитину та об'єктивними обмеженнями впливу на зовнішні обставини.

Вплив цифрового середовища на жінок постміленіального віку, як представниць покоління «цифрових аборигенів», активно залучених до використання соціальних мереж та онлайн-комунікацій також може виконувати як підтримувальну функцію, сприяючи збереженню соціальних зв'язків і доступу до ресурсів допомоги, так і виступати чинником ризику, зумовлюючи розвиток порівняльного стресу, підвищення рівня соціальної тривожності та інформаційного перевантаження.

Тривожність належить до найбільш поширених проявів порушення психічного стану особистості в умовах воєнного конфлікту та сучасних криз. Саме тривожність проявляється у стійкому внутрішньому напруженні, домінуванні нав'язливих думок про потенційні загрози, а також у труднощах із досягненням стану розслаблення навіть за відсутності безпосередньої небезпеки. Соматичні прояви тривожності можуть включати тахікардію, тремор, підвищене потовиділення, відчуття стискування в грудній клітці та інші психо вегетативні симптоми [7].

Депресивні стани формуються як відповідь на тривалий стресовий вплив і пережиті втрати. Вони характеризуються зниженням інтересу до раніше значущих видів діяльності, хронічною втомою, почуттям безнадійності та безпорадності. Важливо підкреслити, що депресивні реакції в умовах війни не слід інтерпретувати як прояв особистісної слабкості; вони є закономірною реакцією психіки на екстремальні обставини та потребують своєчасної психологічної підтримки.

Травматичні реакції можуть проявлятися у формі повторного переживання травматичного досвіду (флешбеків), нав'язливих спогадів, поведінки уникнення стимулів, пов'язаних із травмою (місць, осіб, розмов), підвищеної пильності та гіперреактивності на раптові звуки чи рухи. Крім того, можливими є емоційне заціпеніння, відчуття відчуженості від реальності, а також порушення сну, зокрема нічні кошмари та безсоння.

Адаптаційний потенціал особистості в умовах підвищеного стресу значною мірою зумовлюється рівнем розвитку її психоемоційної стійкості, що передбачає здатність зберігати емоційну стабільність та адекватно реагувати на вплив стресогенних чинників. Порушення зазначених механізмів саморегуляції може спричиняти розвиток дистресу, який негативно відображається на соматичному та психічному здоров'ї, знижує ефективність професійної діяльності й ускладнює соціальне функціонування індивіда.

Ефективні стратегії саморегуляції (психологічна стійкість, позитивне мислення, навички адаптації) виступають важливими модераторами впливу стресових подій на психічне благополуччя.

Профілактичні програми психологічної підтримки, когнітивно-поведінкова терапія, групова підтримка та навички стрес-менеджменту показують ефективність у зниженні симптомів депресії та тривоги.

Своєчасний скринінг ментального здоров'я дозволяє виявляти ризиковані групи (жінки середнього віку) і сприяти ранньому втручанням.

Залучення соціальних мереж, сімейна підтримка, доступ до якісної психологічної допомоги є ключовими елементами комплексної підтримки жінок у кризових контекстах.

В умовах цифрових трансформацій критично важливо розвивати резилієнс (психологічну стійкість) через психологічні інтервенції, фізичну активність та соціальну підтримку для збереження адаптаційних можливостей.

Отже, ментальне здоров'я жінок постміленіального віку в сучасних кризових умовах та цифрових трансформацій постає як багатовимірна проблема, що формується під впливом поєднання соціальних, економічних, воєнних та цифрових чинників. Повномасштабна війна, економічна нестабільність, пандемічні виклики та соціальна трансформація суспільства суттєво підвищують рівень хронічного стресу, тривожності, депресивних і травматичних реакцій у цій групі. Порушення механізмів психоемоційної саморегуляції може призводити до дистресу, зниження соціального функціонування та погіршення соматичного здоров'я. Водночас розвиток психологічної стійкості, ефективних стратегій копінгу та своєчасне впровадження профілактичних і терапевтичних програм

(зокрема когнітивно-поведінкових підходів, груп підтримки, програм стрес-менеджменту) здатні суттєво зменшити негативні наслідки кризових подій.

Таким чином, забезпечення доступу до якісної психологічної допомоги, раннього скринінгу та соціальної підтримки є необхідною умовою збереження ментального благополуччя жінок постміле-ніального покоління та підтримання їхнього адаптаційного потенціалу в умовах тривалих суспіль-них потрясінь.

Список використаних джерел

1. Частота Покоління Z. Як бренди налаштовуються на неї і здобувають довіру споживачів/ Гретт Вітт, Дерек Берд. Харків, 2021. 304 с.
2. МОЗ України. *Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка в умовах війни*. Київ, 2023. URL: <https://moz.gov.ua>
3. Національна академія медичних наук України. *Психічне здоров'я населення України в умо-вах війни: аналітична доповідь*. Київ, 2023.
4. Особливості психічного здоров'я і адаптації жінок під час війни / М. В. Антоненко. 2024.
5. Проблема ментального здоров'я в Україні: психологічний аналіз. *Habitus*. 2023.
6. Психологічні наслідки травматичних подій у цивільного населення України. *Проблеми су-часної психології*/ А. Б. Карачевський. 2022. № 2. С. 45–58.
7. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: методичні ре-комендації Карамушка Л. М. Київ, 2022. 50 с.
8. World Health Organization. *World mental health report: Transforming mental health for all*. Geneva, 2022. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>.

УДК 351.077:004.9(477)

Ганна КОВАЛЬ,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

Koval GANNA,

Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration of the State University of Economics and Technology

<https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>

ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УКРАЇНІ

DIGITAL MECHANISMS OF PUBLIC PARTICIPATION IN UKRAINE

Local self-government functions as an integral component of public administration, and its effectiveness depends on the extent to which institutional bodies adhere to the principles of contemporary models of democracy and public governance. Prior to the outbreak of the full-scale Russian–Ukrainian war, the decentralization process in Ukraine gained significant momentum due to the strengthening of the country's European development vector, which involved adapting national legislation on local self-government to the European administrative and legal space.

A decisive factor in establishing effective interaction between local self-government bodies and citizens is the level of public participation in the development, adoption, and implementation of managerial decisions aimed at addressing problems and fostering the development of the territorial community.

Keywords: public governance, mechanisms of public participation, digitalization, digital mechanisms of public participation, IT technologies, democracy.

Демократизація публічного управління, і пов'язані з нею процеси, неминуче позначилися на становленні демократичної, правової і соціальної держави в Україні, особливо після Революції Гідності, а, починаючи з 2015 року процеси децентралізації влади, цифровізації публічного управління, реформування державної служби і чітке визначення повноважень органів місцевого самоврядування і територіальних громад, створили умови для розбудови України як європейської держави.

Так як місцеве самоврядування виступає складовою публічного управління, то його ефективність залежить від дотримання інституційними органами принципів сучасних моделей демократії і публічного управління. Процес децентралізації в Україні до початку повномасштабної російсько-української війни набув значних обертів через посилення європейського вектору розвитку країни, адаптуючи національне законодавство щодо місцевого самоврядування до Європейського адміністративно-правового простору. Це передбачає збільшення повноважень місцевої влади, передачу більшості державних справ на місцевий рівень управління, що власне і відповідає Європейській хартії місцевого самоврядування (1985 р.). Як вважають правники [2, с.115], форма народовладдя на місцевому рівні, що відповідає конституційному ладу в Україні і спрямована на реалізацію права громадян, вирішує актуальні питання місцевого значення через безпосередню політичну і громадську участь.

Незважаючи на війну, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, і її довготривалість, процеси демократизації в Україні не були згорнуті, а формат громадської участі значною мірою перейшов в онлайн-формат. Як зазначають Я. Стецик та Ю. Грицку [6], воєнний стан вплинув на зміщення пріоритетів громадської участі в прийнятті управлінських рішень органів місцевого самоврядування від розвитку громад до ініціатив щодо подолання наслідків війни – вирішення безпекових питань, підтримки внутрішньо переміщених, волонтерської і гуманітарної допомоги, а провідним форматом громадської участі став саме цифровий, он-лайн формат.

Я. Стецик та Ю. Грицку в статті «Механізми громадської участі в управлінні територіальними громадами: сучасні виклики та перспективи розвитку» [6] виділяють як традиційні, так і інноваційні механізми громадської участі, серед яких особливу увагу приділяють цифровим (електронним) формам взаємодії місцевого врядування із мешканцями громади, наводячи приклади застосування таких механізмів в он-лайн форматі як бюджет участі, громадські слухання та е-петиції в українських територіальних громадах (Вінниця, Львів та інші) [6, с.279]. Автори доводять їх ефективність

як механізму участі для громадян, але вказують і на значний відсоток невиконання прийнятих пропозицій.

В. Ковальчук в своїй праці розглядає феномен учасницької (партисипативної) демократії та її роль в процесі здійснення врядування й легітимації публічної влади на місцевому рівні [1], аналізуючи ефективність різних форм (механізмів) громадської участі, які законодавчо закріплені і регламентовані статутами територіальних громад, відзначає ефективність саме електронних форм участі, серед яких провідне місце займають е-петиції як інструменти е-демократії.

М. Петришина, досліджуючи питання правового регулювання участі членів територіальних громад у процесі нормотворчості на рівні органів місцевого самоврядування, проводить порівняльний аналіз українського та європейського досвіду залучення громадян [4]. За результатами її дослідження, у країнах Європейського Союзу спостерігається високий рівень цифровізації громадської участі, тоді як в Україні електронна демократія перебуває на початковому етапі розвитку, характеризується фрагментарністю та відсутністю єдиної комплексної стратегії цифрового залучення громадян.

Т. Костецька дослідила інформаційно-комунікаційні чинники функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [3]. Авторка відзначає недосконалість національного законодавства щодо інформаційно-комунікаційних відносин на муніципальному рівні, в тому числі в цифровому форматі, недооцінення кіберзагроз, низький рівень медіаграмотності населення, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в регіонах тощо.

Отже, визначальним чинником налагодженої взаємодії органів місцевого самоврядування і громадян є рівень громадської участі у розробці, прийнятті і реалізації управлінських рішень щодо вирішення проблем і розвитку територіальної громади. Громадську участь Я. Стечик та Ю. Грицьку визначають як «залучення мешканців територіальних громад до процесів формування, прийняття та реалізації рішень у системі місцевого самоврядування» [12, с.278]. Тому громадська участь – це система механізмів та інструментів залучення/забезпечення умов виразу інтересів громадян у розробці концепції вирішення проблем громади, прийнятті і контролі за реалізацією управлінських рішень.

Виходячи з визначення громадської участі як законодавчо та інституційно оформлений інститут, ряд авторів розуміють під механізмами громадської участі «сукупність інституційно оформлених, процедурно регламентованих і фактично реалізованих форм залучення жителів територіальної громади до процесів підготовки, ухвалення та моніторингу управлінських рішень, а також до планування й контролю за їх реалізацією» [6, с.278].

Механізми громадської участі трактуються як регламентовані форми громадської участі, які закріплено в Законі України «Про місцеве самоврядування» (1997 р.) [5]: місцеві референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання, е-петиції, органи самоорганізації населення, асоціації органів місцевого самоврядування. У 2024 році було ухвалено законопроект про внесення змін до Закону України № 7283 «Про місцеве самоврядування в Україні», який доповнює перелік форм участі громадськості, закріплюючи нові інститути, такі як: участь жителів у розподілі коштів місцевого бюджету, електронні петиції, громадська оцінка (експертиза) діяльності виконавчих органів ради та посадових осіб, публічні консультації, консультативно-дорадчі органи при органах місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб тощо.

Таким чином, цифрові механізми громадської участі представляють собою переважно інтерактивні форми взаємодії органів місцевого самоврядування і членів територіальної громади для винайдення спільних рішень управлінського характеру, включаючи бюджетну участь та е-петиції як цифрові платформи для громадських ініціатив і запитів.

Список використаних джерел

1. Ковальчук В. Громадянська участь в процесі здійснення врядування та легітимації публічної влади в Україні. *Український часопис конституційного права*. 2024. № 4. С. 32-43. DOI: <https://doi.org/10.30970/jcl.4.2024.3>.
2. Коверя Р.М. Діяльність органів місцевого самоврядування під час дії воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №11. С. 115-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-11/23>.
3. Костецька Т. Інформаційно-комунікаційні чинники функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Право України*. 2024. №6. С. 77-93. DOI: <https://doi.org/10.33498/louu-2024-06-077>.

4. Петришина М.О. Особливості правового регулювання участі членів територіальної громади у нормотворчому процесі в органах місцевого самоврядування. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17707034>.
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97>
6. Стецик Я. В., Грицку Ю. П. Механізми громадської участі в управлінні територіальними громадами: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2025. №205. С. 277-283. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.277-283>.

Алла КОЖИНА,

доктор наук з державного управління, професор, заступник директора з наукової роботи Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Alla KOZHUNA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Deputy Director for Research of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

OSINT ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ КОГНІТИВНОЇ БЕЗПЕКИ: МОЖЛИВОСТІ ВИЯВЛЕННЯ ФЕЙКІВ І МАНІПУЛЯЦІЙ У ВОЄННИЙ ЧАС

OSINT AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEM OF COGNITIVE SECURITY: POSSIBILITIES FOR DETECTING FAKES AND MANIPULATIONS IN WARTIME

This paper examines the role of open-source intelligence and artificial intelligence in strengthening cognitive security under wartime conditions. It argues that the spread of disinformation, manipulative narratives, coordinated inauthentic behaviour, and deepfakes requires integrated analytical approaches that combine OSINT methods with AI tools for text, image, video, and network analysis. Such a combination improves the speed of detecting information threats, supports strategic communications, and enhances institutional resilience. At the same time, the paper emphasizes the limitations of algorithmic solutions, including bias, lack of transparency, and the need for human verification when interpreting high-risk content.

Keywords: cognitive security, OSINT, artificial intelligence, disinformation, deepfake.

В умовах повномасштабної війни інформаційний простір став однією з ключових сфер протиборства. Поряд із воєнними діями активно застосовуються дезінформаційні кампанії, психологічний тиск, маніпулятивні наративи та цифрові інструменти впливу на суспільну свідомість. У зв'язку з цим когнітивна безпека має розглядатися як важливий складник національної безпеки, що охоплює захист свідомості, критичного мислення, інформаційної стійкості та довіри до державних інституцій [1; 2].

У сучасних дослідженнях когнітивна війна визначається як форма впливу, спрямована не лише на інформаційне середовище, а й на самі механізми сприйняття, інтерпретації та прийняття рішень. Як показує аналіз концепції NATO ACT, когнітивна війна виходить за межі суто військового застосування та стосується також цивільного інформаційного простору, політичної комунікації, цифрових платформ і суспільної поведінки [3].

У таких умовах особливого значення набуває OSINT як систематичне збирання, перевірка та аналіз інформації з відкритих джерел. Його цінність полягає в можливості працювати з офіційними документами, соціальними мережами, медіа, телеграм-каналами, реєстрами, картографічними сервісами та іншими джерелами публічних даних. OSINT дає змогу фіксувати інформаційні інциденти, виявляти першоджерела фейків, простежувати маршрути їх поширення та зіставляти повідомлення з іншими відкритими даними.

Разом із тим, у воєнний час головною проблемою стає не дефіцит, а надлишок інформації. Великі масиви повідомлень, зображень, відео та коментарів не можуть бути оперативно опрацьовані лише вручну. Саме тому зростає роль штучного інтелекту, який дає змогу автоматизувати первинний моніторинг контенту, здійснювати тематичну класифікацію, виявляти аномальні інформаційні сплески, повторювані наративи та ознаки координованої неавтентичної поведінки [6; 7].

Одним із найнебезпечніших проявів сучасних інформаційних загроз є deepfake. Використання синтетичних відео, зображень та аудіо у воєнний час здатне викликати паніку, дискредитувати посадових осіб, підривати довіру до офіційної комунікації та створювати фальшиві інформаційні приводи. DFRLab у 2024 році зафіксував використання AI-інструментів у російських дезінформаційних та інформаційно-впливових операціях проти України, описуючи ці практики як репрезентативні для найбільш помітних тактик і технік [4].

Сучасні наукові праці підкреслюють, що ефективна детекція deepfake повинна спиратися не лише на високу точність моделі, а й на її пояснюваність. У дослідженні N. Mansoor та A. Pilev запро-

поновано підхід до виявлення підроблених зображень із використанням explainable AI, що дозволяє краще зрозуміти, за якими ознаками модель розрізняє справжній і змінений контент [5]. Це особливо важливо для публічного управління та безпекового сектору, де аналітичні висновки мають бути аргументованими, прозорими та придатними до перевірки.

Водночас огляд М. А. Abdulhamed та А. N. Hashim [6] показує, що сучасні підходи до виявлення deepfake можна умовно поділити на моделі машинного навчання, глибокого навчання та гібридні підходи. Це означає, що практичні рішення у сфері когнітивної безпеки мають бути багаторівневими: AI повинен не замінювати аналітика, а підсилювати його роботу на етапах сортування, попереднього виявлення ризиків і пріоритизації контенту.

Поєднання OSINT і штучного інтелекту формує прикладну модель протидії інформаційним загрозам. На першому етапі здійснюється моніторинг відкритих джерел. На другому етапі AI-інструменти допомагають аналізувати тексти, зображення, відео та мережеві зв'язки між акаунтами і платформами. На третьому етапі експерт проводить інтерпретацію результатів, перевіряє контекст, співставляє дані з іншими джерелами та формує аналітичні висновки для стратегічних комунікацій і управлінського реагування.

Важливо враховувати й обмеження такого підходу. Алгоритми можуть відтворювати упередження навчальних даних, помилятися при аналізі нового типу контенту або функціонувати як «чорна скринька». Тому застосування AI в OSINT-аналізі має ґрунтуватися на принципах верифікації, пояснюваності, етичності та обов'язкового людського контролю.

Отже, OSINT і штучний інтелект доцільно розглядати як взаємодоповнювальні інструменти системи когнітивної безпеки. Їх поєднання підвищує спроможність держави, медіа, аналітичних центрів і громадянського суспільства виявляти фейки, маніпулятивні наративи, deepfake та координовані інформаційні атаки. Для України перспективними залишаються інституціоналізація таких підходів у секторі безпеки, підготовка фахівців з AI-підсиленого OSINT та розроблення національних методичних рішень для протидії когнітивним загрозам у воєнний час.

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України ; Стратегія від 28.12.2021 № 685/2021. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України ; Стратегія від 26.08.2021 № 447/2021. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021> (дата звернення: 03.04.2026).
3. Deppe C., Schaal G. S. Cognitive warfare: a conceptual analysis of the NATO ACT cognitive warfare exploratory concept. *Frontiers in Big Data*. 2024. Vol. 7. Art. 1452129. DOI: 10.3389/fdata.2024.1452129.
4. Osadchuk R. AI tools usage for disinformation in the war in Ukraine. *DFRLab*. 2024. 9 July.
5. Mansoor N., Iliev A. I. Explainable AI for DeepFake Detection. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 2. Art. 725. DOI: 10.3390/app15020725.
6. Abdulhamed M. A., Hashim A. N. A Survey on Detecting Deep Fakes Using Advanced AI-Based Approaches. *Iraqi Journal of Science*. 2024. Vol. 65, No. 9. P. 5254–5269. DOI: 10.24996/ij.s.2024.65.9.37.
6. Alshuwaier F. A., Alsulaiman F. A. Fake News Detection Using Machine Learning and Deep Learning Algorithms: A Comprehensive Review and Future Perspectives. *Computers*. 2025. Vol. 14, No. 9. Art. 394. DOI: 10.3390/computers14090394.

Тарас КОРНЕЛЮК,

магістрант другого року навчання кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Taras KORNELIUK,

Master's Candidate, Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КІБЕРСТІЙКІСТЬ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

CYBER RESILIENCE OF PARLIAMENTARY INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS: EUROPEAN STANDARDS AND UKRAINIAN REALITIES

This research analyzes the cyber resilience of parliamentary institutions amid hybrid threats, examining the latest European cybersecurity architecture (NIS2, CRA, CSOA, 2026 EU package, European Democracy Shield) and its application to legislative bodies. It highlights IPU standards regarding digital maturity and AI security. Additionally, the study explores Ukrainian realities – specifically the 2025 Law No. 4336-IX and the Verkhovna Rada's wartime operational continuity, including its internal SOC and rejection of remote voting. Ultimately, it identifies strategic vectors for integrating Ukraine's national cyber defense into the European security space.

Keywords: cyber resilience, parliament, critical information infrastructure, public administration, information security.

Аналіз звітів Агентства Європейського Союзу з кібербезпеки (ENISA) за 2025 рік підтверджує, що сфера публічного управління залишається найбільш атакованим сектором у Європі. [2] Досвід Верховної Ради України щодо забезпечення безперервності роботи та захисту критичної інформаційної інфраструктури (КІІ) є унікальним у світовій практиці публічного управління. [5]

Для парламентських інституцій існують такі загрози:

DDoS-атаки та хактивізм: розподілені атаки на відмову в обслуговуванні становлять до 60% усіх інцидентів у державному секторі.

Кібершпиунство (АРТ): довгострокове приховане перебування в мережах парламенту з метою викрадення стратегічної документації, листування депутатів та профільного комітетського документообігу.

Атаки програм-вимагачів (Ransomware) – 10-15% інцидентів: використання моделі подвійного вимагання (шифрування з погрозою публікації).

Синтетичний контент та використання ШІ: spear-phishing проти депутатів та використання deepfakes для маніпуляції виборцями. [1]

Директива NIS2 (2022/2555) встановлює обов'язкові заходи з управління кіберризиками та звітування про інциденти для державного управління. Водночас, відповідно до положень статті 2, дія Директиви NIS2 не поширюється на парламенти. Проте, парламенти країн ЄС вимушені імплементувати норми цієї директиви добровільно, оскільки провайдери цифрових послуг (RDSP, MSP), які обслуговують парламентську інфраструктуру, є суб'єктами жорсткого регулювання NIS2. [4]

У січні 2026 року Європейська Комісія оприлюднила пропозицію щодо нового комплексного пакета кібербезпеки, що включає радикальний перегляд Акта про кібербезпеку (Cybersecurity Act 2) та цільові поправки до NIS2. Головні зміни 2026 року:

Горизонтальний захист ланцюгів постачання ІКТ: вперше деякі країни та окремі постачальники можуть визначатися як «такі, що становлять високий ризик» (high-risk suppliers) з подальшим виключенням з процедур державних закупівель.

Європейський щит демократії (European Democracy Shield): з 2025 року захист виборчих процесів та інформаційного простору від іноземного втручання. [3]

У глобальному звіті World e-Parliament Report 2024 зафіксовано, що кібербезпека беззаперечно визнана найвищим пріоритетом парламентів. Близько 70% парламентів адаптували національні стандарти безпеки до своїх внутрішніх потреб, а 53% впровадили власні деталізовані стратегії кіберстійкості. [6]

У структурі Апарату Верховної Ради розпочав функціонування власний Security Operations Center (SOC), який відповідає за цілодобовий моніторинг та оперативне реагування на кіберінциденти. З 2022 по 2025 рік IT-підрозділ парламенту успішно відбив понад 1 300 цілеспрямованих кібератак на внутрішні мережі та публічні інформаційні системи.

У квітні 2025 року набрав чинності Закон України № 4336-IX (законопроект № 11290) «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури». Цей нормативний акт максимально наближає нас до вимог Директиви NIS2.

Апарат Верховної Ради впроваджує європейські принципи управління ризиками: архітектура Zero Trust (ZTA), аудит ланцюгів постачання IT-вендорів та хмарних провайдерів, стратегічні комунікації та протидія FIMI. Департамент моніторингу та аналітики парламенту тісно взаємодіє з Центром протидії дезінформації при РНБО. Цей підхід є українським відповідником європейської концепції European Democracy Shield.

В умовах сучасних гібридних загроз та викликів кіберстійкість парламентських інституцій трансформувалася з базової IT-функції у ключовий елемент національної безпеки. Сучасна європейська регуляторна архітектура (NIS2, CRA, кіберпакет ЄС 2026) вимагає від законодавчих органів добровільної імплементації жорстких стандартів управління ризиками, що також підтверджується директивами IPU.

Досвід Верховної Ради України переконливо доводить ефективність такого підходу: збереження операційної безперервності стало можливим завдяки власному SOC та диверсифікації систем. Ухвалення Закону № 4336-IX (2025) гармонізувало українське законодавство з вимог NIS2. Подальший розвиток парламентської кібербезпеки неможливий без розбудови архітектури Zero Trust та інтеграції в пан'європейські механізми кіберсолідарності.

Список використаних джерел

1. ENISA Sectorial Threat Landscape: Public Administration / European Union Agency for Cybersecurity. 2025. URL: <https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/2025-12/ENISA%20Public%20Administration%20TL%202024%20-%20v1.1.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
2. ENISA Threat Landscape 2025 / European Union Agency for Cybersecurity. 2025. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Hadnes Bruder A., Yaros O., Balnaves S. European Commission Proposes Major Cybersecurity Package to Strengthen EU Cyber Resilience // Mayer Brown. 2026. URL: <https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2026/02/european-commission-proposes-major-cybersecurity-package-to-strengthen-eu-cyber-resilience> (дата звернення: 23.02.2026).
4. Pop F. The NIS2 Directive: the Road Map to Strengthen Cybersecurity Across the EU // European Institute of Public Administration. 2025. URL: <https://www.eipa.eu/de/blog-de/the-nis2-directive-the-road-map-to-strengthen-cybersecurity-across-the-eu/> (дата звернення: 24.02.2026).
5. Shtuchnyi V. Ensuring the safety of MPs and parliamentary staff : Association of Secretaries General of Parliaments, Geneva Session, October 2025. URL: <https://asgp.co/wp-content/uploads/2025/10/Tue-21-Oct-AM-Ukraine-Shtuchnyi-ENG.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).
6. World e-Parliament Report 2024 / Inter-Parliamentary Union. Geneva, 2024. URL: <https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2024-10/world-e-parliament-report-2024> (дата звернення: 22.02.2026).

Віталій КОРСУН,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Vitaliy KORSUN,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 Public Administration of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0009-4255-7468>

Науковий керівник: **Сергій КВІТКА**, доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ТИПОЛОГІЯ ЦИФРОВИХ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

TYPOLGY OF DIGITAL MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT AND SOCIETY

In the context of public administration, digital interaction mechanisms should be considered not as a set of separate services, but as an integrated ecosystem. Its effectiveness depends on the consistency of technological solutions, the regulatory framework, the level of digital literacy of the population and the professional competence of civil servants. An important role is played by the principle of inclusiveness – ensuring the accessibility of digital services for all social groups. In the face of war and crisis challenges, digital interaction mechanisms ensure continuity of management, prompt informing of the population, coordination of humanitarian aid, and feedback from citizens. Digital resilience is becoming a component of national security, and trust in digital services is becoming a factor of social stability.

Keywords: digital governance, public administration, digital platforms, digital transformation.

Цифрова трансформація публічного управління змінює не лише технічні інструменти роботи органів влади, а й саму логіку взаємодії між державою та суспільством. Якщо раніше комунікація була переважно односторонньою – від влади до громадян – то сьогодні вона дедалі більше набуває інтерактивного, мережевого характеру. У цифровому середовищі громадяни можуть не лише отримувати інформацію, а й впливати на формування політики, контролювати діяльність органів влади та брати участь у спільному виробленні управлінських рішень. У цьому контексті постає потреба в осмисленні та систематизації різноманітних цифрових механізмів взаємодії, що формують нову архітектуру публічного управління.

Типологія цифрових механізмів взаємодії влади та суспільства може будуватися за різними критеріями: за рівнем участі громадян, за функціональним призначенням, за технологічною основою або за ступенем інституціоналізації. Найбільш поширеним підходом є розмежування механізмів за глибиною залучення громадян – від інформування до співтворення політики.

Першу групу становлять інформаційні механізми, що забезпечують відкритість та прозорість діяльності органів влади. До них належать офіційні вебпортали органів державної влади, платформи відкритих даних, електронні реєстри та онлайн-звіти. Їх головна функція – надання громадянам доступу до актуальної, достовірної та структурованої інформації. Ці інструменти створюють основу для довіри та підзвітності, адже відкритість даних дозволяє здійснювати громадський моніторинг та аналітичну оцінку управлінських рішень.

Другу групу утворюють консультаційні механізми, що передбачають зворотний зв'язок між владою і громадянами. Це цифрові консультації, онлайн-опитування, громадські обговорення проєктів нормативно-правових актів, цифрові платформи подання пропозицій. Такі інструменти дозволяють враховувати думку громадськості на етапі формування політики. Вони підвищують якість управлінських рішень, оскільки розширюють коло експертів та зацікавлених сторін.

Третю групу становлять партисипативні механізми, що передбачають активну участь громадян у прийнятті рішень. До них належать електронні петиції, громадський бюджет, цифрові платформи співтворення нормативних актів, механізми електронного голосування. У цьому випадку громадяни виступають не лише консультантами, а й безпосередніми учасниками управлінського процесу. Цифрові технології дозволяють масштабувати такі практики, роблячи їх доступними для широкого кола населення.

Окрему групу формують сервісні механізми, пов'язані з наданням цифрових публічних послуг. Портали цифрових послуг, мобільні додатки, цифрова ідентифікація, інтегровані державні реєстри створюють зручне середовище для отримання адміністративних сервісів. Хоча їх основна функція полягає у спрощенні процедур, вони також формують нову модель взаємодії, у якій громадянин стає клієнтом публічних сервісів, а держава – постачальником послуг, орієнтованим на якість та ефективність.

Останнім часом особливого значення набувають механізми мережевої взаємодії. Соціальні мережі, цифрові комунікаційні платформи, онлайн-форуми створюють середовище постійного діалогу між владою та суспільством. Вони дозволяють оперативно реагувати на суспільні запити, кризові ситуації та інформаційні виклики. Разом із тим такі механізми потребують відповідальної модерації та стратегічної комунікації, адже цифровий простір є середовищем швидкого поширення як достовірної інформації, так і дезінформації.

Типологізація цифрових механізмів може також враховувати рівень технологічної складності. Традиційні вебресурси поступово доповнюються інструментами штучного інтелекту, чат-ботами, системами автоматизованого аналізу звернень громадян. Використання великих даних дозволяє прогнозувати соціальні тенденції та адаптувати політику до потреб суспільства. Водночас зростає потреба у забезпеченні кібербезпеки, захисті персональних даних та дотриманні етичних стандартів використання цифрових технологій.

Важливим критерієм типологізації є рівень інституціоналізації цифрових механізмів. Частина з них закріплена законодавчо та має чіткі процедурні регламенти, інші функціонують як ініціативи окремих органів влади або громадських організацій. Інституціоналізація забезпечує сталість і передбачуваність цифрової взаємодії, проте надмірна регламентація може обмежувати гнучкість та інноваційність.

У контексті публічного управління цифрові механізми взаємодії слід розглядати не як сукупність окремих сервісів, а як інтегровану екосистему. Її ефективність залежить від узгодженості технологічних рішень, нормативної бази, рівня цифрової грамотності населення та професійної компетентності державних службовців. Важливу роль відіграє принцип інклюзивності – забезпечення доступності цифрових сервісів для всіх соціальних груп, зокрема осіб з інвалідністю, мешканців сільських територій та людей похилого віку.

В умовах воєнних і кризових викликів цифрові механізми взаємодії забезпечують безперервність управління, оперативне інформування населення, координацію гуманітарної допомоги та зворотний зв'язок із громадянами. Цифрова стійкість стає складовою національної безпеки, а довіра до цифрових сервісів – фактором соціальної стабільності.

Список використаних джерел

1. Квітка С. А., Шебанов В. О. Цифрова бюрократія: механізми інституційної модернізації. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 4. С. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.15421/152547>
2. Квітка С. А., Корсун В. В. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 2. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.15421/152322>

Наталя КОСТЕНЮК,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Natali KOSTENIUK,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Social Sciences and Humanities, ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University, of the Department of Social and Humanitarian Sciences

<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

DEVELOPMENT OF DIGITAL GOVERNANCE IN THE HEALTHCARE SYSTEM BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

The development of digital governance in the healthcare system based on artificial intelligence technologies represents a key direction of public sector modernization. The use of AI enables more efficient data processing, supports evidence-based decision-making, and improves the quality and accessibility of healthcare services. AI-driven digital tools contribute to optimizing administrative processes, enhancing resource management, and strengthening public health monitoring. At the same time, the implementation of artificial intelligence requires appropriate regulatory frameworks, data protection mechanisms, and ethical standards. The successful application of AI technologies in healthcare governance can increase system resilience, improve service delivery, and support sustainable development of the healthcare sector in the context of digital transformation.

Keywords: public administration, healthcare system, technology, digital governance, artificial intelligence.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери публічного управління, що обумовлено глобальними процесами цифрової трансформації та швидким розвитком технологій штучного інтелекту. Особливої актуальності ці процеси набувають у сфері охорони здоров'я, де цифрові рішення стають ключовим інструментом підвищення якості медичних послуг, ефективності управлінських рішень та оптимізації використання ресурсів системи охорони здоров'я.

Для України питання розвитку цифрового управління системою охорони здоров'я набуває стратегічного значення в умовах реформування галузі, післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського цифрового простору. Використання технологій штучного інтелекту створює нові можливості для аналізу великих масивів медичних даних, прогнозування захворюваності, підтримки прийняття управлінських рішень, автоматизації адміністративних процесів, а також розвитку персоналізованої медицини та цифрових медичних сервісів.

Теоретичне підґрунтя цифрової трансформації формують концепції електронного урядування та електронної охорони здоров'я (eHealth). Електронне урядування передбачає застосування інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів державної влади з метою удосконалення внутрішніх управлінських процесів та забезпечення надання електронних послуг населенню. У сфері охорони здоров'я це проявляється у переході від паперового документообігу до електронного, формуванні інтегрованих електронних реєстрів пацієнтів, а також використанні інформаційних систем для управління діяльністю медичних закладів.

Концепція eHealth охоплює комплекс цифрових технологій і рішень, що застосовуються у сфері охорони здоров'я. Її впровадження розглядається як важливий інструмент підвищення результативності функціонування системи охорони здоров'я, розширення доступності медичних послуг для населення та мінімізації корупційних ризиків у галузі.

Одним із ключових напрямів розвитку цифрового управління у сфері охорони здоров'я є впровадження медичних інформаційних систем (далі – МІС) безпосередньо у діяльність закладів охो-

рони здоров'я. МІС виступають базовими цифровими інструментами управління, що забезпечують автоматизацію основних операційних і управлінських процесів медичних установ, зокрема роботи реєстратури, ведення електронної медичної документації амбулаторних і стаціонарних пацієнтів, електронного рецептурного обігу, планування використання ресурсів, бухгалтерського обліку та формування управлінської і статистичної звітності [1].

В Україні функціонує децентралізована модель розвитку МІС, відповідно до якої приватні розробники створюють програмні рішення, сумісні з центральною електронною системою охорони здоров'я через стандартизовані програмні інтерфейси. Такий підхід забезпечує закладам охорони здоров'я можливість обирати систему, яка найбільше відповідає їх функціональним потребам, за умови проходження сертифікації відповідно до вимог національного регулятора у сфері медичних гарантій. Серед найбільш поширених МІС, що використовуються в українських медичних закладах, можна виокремити Medstar, Doctor Eleks, Helsi, Medics, Asker та інші [1].

Поряд із впровадженням базових медичних інформаційних систем в Україні сформовано систему цифрових управлінських сервісів, спрямованих на цифровізацію ключових функцій управління у сфері охорони здоров'я. Впровадження цих інструментів забезпечує підвищення результативності управлінських рішень, прозорості використання фінансових і матеріальних ресурсів, якості медичних послуг, а також розширює можливості цифрової взаємодії між пацієнтами, медичними працівниками та державними органами влади.

До ключових інструментів цифрового управління у системі охорони здоров'я належать:

- електронний рецепт та електронне направлення як інструменти цифрового адміністрування медичних послуг;
- система управління запасами eStock як елемент цифрового управління матеріально-технічними ресурсами галузі;
- платформа MedData та електронні системи епідеміологічного нагляду як інструменти аналітичного та ситуаційного управління громадським здоров'ям;
- цифрові рішення у сфері кадрового менеджменту та медичної освіти як складова управління людським капіталом системи охорони здоров'я;
- особистий кабінет пацієнта як елемент цифрової взаємодії та сервісно-орієнтованого управління у сфері медичних послуг [2].

Розвиток цифрового управління системою охорони здоров'я на основі технологій штучного інтелекту є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління в умовах цифрової трансформації держави. Використання технологій штучного інтелекту сприяє переходу від традиційних адміністративних моделей до data-driven управління, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оперативності реагування на виклики у сфері громадського здоров'я та ефективності використання ресурсів.

Впровадження інтелектуальних цифрових рішень дозволяє автоматизувати обробку великих масивів медичних даних, прогнозувати епідеміологічні ризики, оптимізувати логістичні процеси забезпечення медичних закладів, а також підвищувати якість і доступність медичних послуг для населення. Водночас розвиток цифрового управління потребує удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрових компетентностей медичних і управлінських кадрів, посилення кібербезпеки та забезпечення етичного використання технологій штучного інтелекту.

Таким чином, системне впровадження технологій штучного інтелекту у механізми цифрового управління охороною здоров'я створює передумови для формування сучасної, стійкої та пацієнтоорієнтованої моделі функціонування галузі, що відповідає європейським стандартам публічного управління та сприяє підвищенню рівня національної системи охорони здоров'я в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Калініченко О. Світові тренди цифровізації сфери охорони здоров'я та принципи реалізації. *Адміністративне право і процес*. 2023. №1. DOI: <https://doi.org/10.32836/apic.v0i1.8>.
2. Семененко В. О., Шинкарик М. А. Цифрова трансформація інноватизації управління медичними закладами. *Економіка та держава*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.L6>

Богдан КОСТЮКЕВИЧ,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного Університету «Львівська політехніка»

Bohdan KOSTIUKEVYCH,

PhD candidate in specialty 281 Public Administration and Management, Department of Public Governance, Institute of Administration, Public Management and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0000-6839-8498>

Науковий керівник: **Діана ЗАЯЦЬ**, кандидат з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку НУ «Львівська політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A DRIVER OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE

The digital transformation of public administration is a key driver of small business development in Ukraine, as it simplifies access to public services, reduces regulatory barriers, and enhances the transparency of administrative procedures. The introduction of electronic services and business support platforms contributes to lower administrative costs, greater predictability of public policy, and stronger trust between businesses and the state. At the same time, digitalization is accompanied by risks related to territorial disparities in access, human resource and infrastructure constraints, as well as data security threats. Further improvement of digital support for small businesses requires strengthening institutional capacity, aligning services with business needs, and ensuring a stable and consistent public policy framework.

Keywords: digital transformation; public administration; small business; electronic services; institutional capacity.

Цифрова трансформація публічного управління є важливим чинником розвитку малого підприємництва в Україні, оскільки спрощує доступ суб'єктів господарювання до публічних послуг і зменшує регуляторні бар'єри. Запровадження електронних сервісів дає змогу здійснювати реєстраційні та дозвільні процедури дистанційно, скорочуючи часові й адміністративні витрати, підвищуючи прозорість управлінських процесів та знижуючи ризики неформального впливу [1].

Інституційні основи цифрових змін визначаються державними стратегічними документами, спрямованими на модернізацію механізмів надання адміністративних і підтримуючих послуг та розвиток цифрової взаємодії з бізнесом, що формує умови для системного впровадження цифрових рішень у сфері підтримки малого підприємництва [2].

Практична реалізація цифрової трансформації здійснюється через розвиток електронних адміністративних послуг, цифрових реєстрів і спеціалізованих платформ підтримки бізнесу, зокрема «Дія» та «Дія. Бізнес», які спрощують регуляторні процедури, знижують адміністративні витрати та розширюють доступ підприємців до інформаційних, консультаційних і освітніх ресурсів [1; 3; 4]. У результаті цифрові управлінські зміни підвищують передбачуваність державної політики, забезпечують рівні умови доступу до публічних послуг і сприяють зміцненню довіри між бізнесом і державою.

Цифрова трансформація публічного управління, попри суттєвий потенціал для розвитку малого підприємництва, супроводжується низкою обмежень і ризиків, що впливають на результативність державної підтримки та якості взаємодії «держава – бізнес». Першочерговим ризиком є інституційна нерівномірність цифрових можливостей територій, зумовлена відмінностями у доступі до фіксованого та мобільного інтернет-зв'язку, якості електронних комунікацій і спроможності органів влади забезпечувати однаковий рівень електронних послуг у громадах [5]. За таких умов частина

суб'єктів малого підприємництва отримує переваги швидшого доступу до адміністративних процедур, тоді як інші змушені зберігати витратні офлайн практики, що відтворює нерівність умов господарювання. Додатково проявляються кадрові та інфраструктурні обмеження: нестача фахівців із впровадження й супроводження інформаційних систем у публічному секторі, нерівний рівень цифрових компетентностей працівників і користувачів, а також залежність якості сервісів від стабільності реєстрів та інформаційної взаємодії між органами влади [6]. Окремим блоком ризиків є довіра до електронних процедур і захист даних: цифровізація збільшує обсяг обробки відомостей про підприємців, посилює вимоги до правомірності доступу, журналювання операцій, обмеження розкриття інформації та стійкості систем до кіберзагроз [7; 8]. У разі порушень безпеки або непрозорих рішень щодо доступу до даних формуються поведінкові бар'єри: підприємці уникають повного використання електронних сервісів, віддаючи перевагу неформальним каналам або офлайновим зверненням, що нівелює очікувані ефекти спрощення процедур [1; 2]. Також слід враховувати ризик надмірної регламентації електронних процедур, коли технічна стандартизація не узгоджується з реальними потребами малого бізнесу та породжує додаткові витрати часу на повторне подання даних, виправлення помилок і дублювання документів у різних системах [8].

Напрями удосконалення публічно-управлінських механізмів цифрової підтримки малого підприємництва доцільно зосередити на підвищенні інституційної спроможності та передбачуваності управлінських змін. По-перше, доцільним є послідовне вирівнювання доступу до електронних послуг через розвиток електронних комунікацій і забезпечення мінімально достатніх стандартів підключення у громадах, що безпосередньо зменшує територіальну асиметрію можливостей ведення бізнесу. По-друге, потребує системного підсилення кадрово складова: організація навчання та оновлення цифрових компетентностей працівників органів влади й користувачів сервісів, запровадження практик методичної підтримки та стандартизованих інструкцій, що знижує помилки та підвищує відтворюваність процедур. По-третє, важливим є узгодження цифрових рішень із життєвими ситуаціями малого підприємництва: пріоритет має надаватися послугам із найбільшим регуляторним навантаженням, а проектування сервісів повинно мінімізувати повторне введення даних завдяки належній взаємодії реєстрів і визначеним правилам обміну інформацією. По-четверте, забезпечення довіри має ґрунтуватися на поєднанні правових, організаційних і технічних заходів: диференційований доступ до даних, аудит дій користувачів, управління ризиками кібербезпеки та сталі практики реагування на інциденти є необхідними умовами легітимності цифрових рішень і їх прийнятності для бізнесу. По-п'яте, для сталості управлінських змін доцільним є закріплення послідовності політики цифрової підтримки малого і середнього підприємництва у межах чинних стратегічних документів, із фокусом на спрощенні регуляторних процедур, прозорості та доступності сервісів.

Список використаних джерел

1. Єдиний портал державних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>.
2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження КМУ від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80>.
3. Портал «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/>.
4. Проєкт «Дія.Бізнес». URL: <https://thedigital.gov.ua/>.
5. Про затвердження плану заходів з розвитку широкосмугового доступу до Інтернету: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.09.2021 № 1069-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1069-2021-%D1%80>.
6. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження КМУ від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80>.
7. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5.10.2017 №2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.
8. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>.

Вікторія КОЩИНЕЦЬ,

здобувачка наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю Право кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Viktoriia KOSHCHYNETS,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty Law of the Department of Intellectual Property and Information Law of the Educational and Research Law School of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Олег ЗАЯРНИЙ**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

THE LEGAL FRAMEWORK OF DIGITAL IDENTIFICATION WITHIN ELECTRONIC GOVERNANCE

The article examines the legal framework of digital identification within Ukraine's electronic governance system. The author analyzes key legislative acts regulating electronic identification, particularly Laws № 5492-VI and № 2155-VIII, and distinguishes between the concepts of «digital identity» and «digital identification». The study reviews practical implementation tools, including the Diia platform, BankID, and MobileID systems, highlighting their role in public administration. The author emphasizes the dual nature of digital identification – its potential to expand access to public services while simultaneously generating significant legal risks. The necessity of harmonizing Ukrainian legislation with EU eIDAS standards is substantiated.

Keywords: digital identification, electronic governance, Diia platform, BankID, eIDAS, personal data protection.

В умовах цифровізації новітні технології стали відігравати значну роль не тільки в життєдіяльності звичайних громадян, а й в функціонуванні держави як сучасної інституції. Трансформації публічного управління, спричинені кількома взаємопов'язаними чинниками, зокрема інтеграцією національних систем у глобальний простір, утвердженням демократичних засад суспільного життя, а також наростаючою неефективністю класичних підходів до організації публічної влади, створюють ряд правових викликів.

Для глибшого розуміння та розкриття даного питання варто визначити саме поняття «цифрової ідентифікації». Зокрема, у пункті 6 частини першої статті 3 Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус» (далі – Закону № 5492-VI), ідентифікація особи – це встановлення особи шляхом порівняння наданих даних (параметрів), у тому числі біометричних, з наявною інформацією про особу в реєстрах, картотеках, базах даних тощо [1]. Нормативну та організаційну основу електронної ідентифікації закладено у Законі України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (далі – Закон № 2155-VIII), покликаним упорядкувати суспільні відносини у галузі електронної ідентифікації та функціонування електронних довірчих послуг. Зазначений акт тлумачить електронну ідентифікацію як процес застосування зафіксованих у цифровому форматі персональних відомостей, що дозволяють безпомилково розпізнати конкретного суб'єкта – фізичну чи юридичну особу або її уповноваженого представника. Своєю чергою, сукупність таких відомостей утворює індивідуалізований масив даних, що є достатнім для однозначного встановлення відповідного суб'єкта правовідносин [3]. Варто також зазначити наведене трактування є значно ширшим за змістом порівняно з підходом, закріпленим у Законі № 5492-VI. Воно поширюється одночасно на фізичних та юридичних осіб і виходить із того, що суб'єкт уже володіє документами з відповідними персональними відомостями. Натомість Закон № 5492-VI орієнтований виключно на фізичну особу, яка прагне отримати документ, що підтверджує її особистість.

Відтак можна стверджувати, що цифрова ідентифікація – це сукупність технологічних та організаційно-правових процедур, що реалізуються через спеціалізовані державні електронні платформи і забезпечують розпізнавання конкретної фізичної або юридичної особи шляхом зіставлення його характеристик із метою підтвердження його особистості при вчиненні суспільно значущих правових дій. Також не варто ототожнювати поняття «цифрова ідентичність» та «цифрова ідентифікація», оскільки перше являє собою сукупність усіх даних про особу, а друге саме процедуру перевірки цих даних для підтвердження особи, що може здійснюватись через платформи BankID, Дія. Підпис тощо.

У цьому контексті, мобільна ідентифікація в українському цифровому просторі фактично перетворилася на стандарт взаємодії громадян із державою в онлайн-середовищі, що закономірно відображається у базовому оснащенні нових публічних платформ відповідним функціоналом. Окреме місце в екосистемі електронної ідентифікації посідає BankID – механізм, що використовує інфраструктуру банківського сектору для дистанційного підтвердження особи при отриманні різноманітних публічних послуг. Правовою основою забезпечення платформи BankID в рамках електронного урядування є Закон України «Про адміністративні послуги», Постанова Кабінету Міністрів України «Про Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг», а також Положення Про затвердження Положення про Систему BankID Національного банку України.

Ще одним цифровим інструментом у сфері публічного адміністрування, де застосовується електронна ідентифікація, є Єдиний державний веб портал електронних послуг, а саме Портал «Дія», який унормований постановою КМУ від 04.12.2019 № 1137. Платформа «Дія» продемонструвала динамічне розширення свого функціонального потенціалу. Зокрема, громадяни поступово отримали доступ до цифрових версій основних ідентифікаційних та дозвільних документів, зокрема внутрішнього і закордонного паспортів, посвідчення водія, студентського квитка, податкового ідентифікатора, інструментів електронного підпису тощо. Паралельно до платформи було інтегровано широкий спектр адміністративних процедур – від реєстрації новонародженої дитини та легалізації підприємницької діяльності до зміни задекларованого місця проживання, виконання податкових зобов'язань, отримання кадастрових відомостей та користування соціальними програмами підтримки населення.

Варто звернути увагу на питання управління процесами становлення цифрової ідентичності громадянина, оскільки активне застосування технологій з метою опрацювання великих обсягів інформації зумовлює масштабний перехід українського суспільства до цифрового формату. Як зазначає науковець Проданюк Н. Б., «державна політика і надалі активно орієнтована на розширення цифрових сервісів у повсякденному житті, що стало особливо помітним під час пандемії COVID-19 та ще більш актуалізувалося в умовах повномасштабної війни. В результаті соціальна активність дедалі більше переміщується у віртуальний простір, а інтернет-присутність кожного з нас постійно зростає. Разом з цим зростає і обсяг персональної інформації, яка залишається в цифровому середовищі в результаті повсякденного користування електронними сервісами» [4]. Відтак, з початком повномасштабної війни було створено низку спеціалізованих цифрових платформ, серед яких вирізняється сервіс «Резерв+», призначений для актуалізації військово-облікової інформації та генерування відповідних електронних документів.

У зв'язку з цифровізацією суспільства та обробкою великих масивів даних постає питання забезпечення контролю цифрової ідентифікації особи. Тому невід'ємною складовою сучасного етапу правового розвитку України виступає приведення національної нормативної бази у відповідність до стандартів та вимог європейського правопорядку. Як зазначає Павлов Н., «особлива увага приділяється імплементації стандартів у сфері відкритих даних, інтероперабельності державних реєстрів та електронних довірчих послуг відповідно до європейської моделі eIDAS. Це передбачає не лише уніфікацію технічних вимог, а й посилення гарантій захисту персональних даних, впровадження механізмів журналювання доступу до інформаційних систем і аудитних слідів» [5].

Отже, перехід до електронної ідентифікації особи ставить перед правовою системою цілий комплекс непростих питань, серед яких – гарантування недоторканності приватного життя, належний захист персональних відомостей, підтвердження справжності користувача та убезпечення самих ідентифікаційних технологій від зовнішніх загроз. Слід наголосити, що цифрова ідентифікація має двоїсту природу, з одного боку, вона відкриває громадянам ширший доступ до публічних послуг і стимулює модернізацію системи публічного управління, проте, з іншого боку, може нести в собі реальні загрози від зловживань і несанкціонованого втручання до грубого порушення

основоположних прав людини. У цьому аспекті варто формувати стійку нормативно-правову базу, яка буде забезпечувати порядок провадження відповідних процедур, створення технічних стандартів, а також дієвих механізмів контролю за обігом цифрових ідентифікаторів, зокрема враховуючи гармонізацію українського законодавства з європейським.

Список використаних джерел

1. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України № 5492-VI від 20 листопада 2012 року. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 51.
2. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05 жовтня 2017 року № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 45.
3. Електронна ідентифікація фізичних осіб. Право на захист. URL: <https://r2p.org.ua/storage/page/5530/4948994176ea1d6c7f9d3fecf2296a025ffc0169.pdf>
4. Проданюк Н. Б. Цифрова ідентифікація громадян: деякі правові аспекти впровадження та використання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Вип. 44/2025.
5. Павлов Н. Концепція «належного урядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Проблеми становлення правової демократичної держави*. 2022. № 4, Ч. 3. С. 3–7.

УДК 364.044:004.8

Віра КРАВЧЕНКО,

здобувачка бакалаврського ступеня за спеціальністю «Соціальна робота та консультування» кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Vira KRAVCHENKO,

Bachelor's degree candidate in Social Work and Counseling, Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0002-2366-1779>

Науковий керівник: **Тетяна МАМАТОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SOCIAL WORK: PROSPECTS AND CHALLENGES

This paper examines the use of artificial intelligence in social work, focusing on its main opportunities and challenges. The growing workload of social services, caused by armed conflict, migration processes, economic instability, and psychological trauma, increases the need for effective technological support. Artificial intelligence can assist social workers by automating administrative tasks, analyzing large amounts of data, identifying vulnerable groups, and providing initial psychological support through chatbots. At the same time, the implementation of AI raises serious concerns related to personal data protection, algorithmic bias, ethical responsibility, and the risk of reducing human-centered communication. Therefore, AI should be integrated as a supportive tool rather than a replacement for professionals.

Keywords: artificial intelligence, social work, digitalization, ethical challenges, data privacy.

Однією зі сфер, у якій постійно виникає потреба в швидкому аналізі великої кількості інформації, є соціальна робота. Різноманітні життєві ситуації потребують оформлення документів, заяв, обробки медичних даних та інших інформаційних ресурсів. У зв'язку з цим, а також через психологічні травми населення, війну та внутрішнє переміщення осіб, економічні кризи й міграційні процеси, навантаження на соціальні служби постійно зростає. У такому контексті штучний інтелект може стати інструментом, що допоможе зменшити частину навантаження та підвищити ефективність соціальної допомоги. Водночас важливо підкреслити, що ШІ не є заміною соціального працівника, а виступає лише як допоміжний засіб підтримки.

Штучний інтелект є технологією, що дозволяє комп'ютерним системам виконувати завдання, які зазвичай потребують людського мислення: аналіз даних, розпізнавання тексту, виконання розрахунків тощо. Таким чином, ШІ може використовуватися як аналітичний або організаційний інструмент, надаючи соціальному працівнику можливість зосередитися на поточному кейсі клієнта, де автоматизація комунікації є недоречною.

Однією з основних перспектив застосування штучного інтелекту є автоматизація адміністративних процесів. Заповнення документів, формування звітів, створення баз даних клієнтів або обробка звернень громадян займають значну кількість часу, тому часткова автоматизація цих процесів сприятиме зменшенню бюрократичного навантаження. У результаті соціальний працівник зможе більше уваги приділяти безпосередній роботі з людьми [1].

Іншою перевагою ШІ є здатність аналізувати статистичні дані та визначати групи населення, які перебувають у критичному чи небезпечному становищі (безпритульні особи, жертви домашнього насильства, люди в умовах бідності, соціальної ізоляції або дискримінації тощо). Оскільки ризик несвоєчасного виявлення проблеми може призвести до негативних наслідків, систематичний аналіз даних із боку ШІ сприятиме оптимізації роботи соціальних служб і переходу від реактивної моделі допомоги до превентивної.

Ще однією потенційною функцією є надання первинної психологічної підтримки за допомогою чат-ботів у форматі віртуальних консультацій. Такі системи можуть інформувати користувачів про доступні соціальні послуги, контакти кризових центрів, а також надавати базові рекомендації для зниження рівня тривожності. Це особливо важливо в умовах, коли люди не мають доступу до спеціаліста або бояться звернутися по допомогу. Проте необхідно наголосити, що ШІ може забезпечити лише первинний рівень підтримки та не здатен повністю замінити професійного психолога чи соціального працівника [2].

Перспективним напрямом також є персоналізація соціальної допомоги. На основі даних про людину ШІ може допомагати соціальному працівнику у підборі програм соціальної підтримки, реабілітаційних курсів або соціальних виплат. Це підвищить адресність допомоги та зменшить ризик використання загального підходу до індивідуальних ситуацій. Окрім того, технології штучного інтелекту можуть застосовуватися для моделювання кейсів, аналізу складних ситуацій і тренування комунікації, що може бути корисним під час навчання соціальних працівників.

Разом із тим важливо враховувати виклики, пов'язані із впровадженням ШІ у соціальну сферу. Одним із ключових ризиків є конфіденційність персональних даних. Соціальна робота передбачає використання чутливої інформації (доходи, стан здоров'я, місце проживання тощо), тому застосування цифрових технологій підвищує ризик незаконного доступу до даних. Це безпосередньо пов'язано з необхідністю забезпечення високого рівня кібербезпеки [3].

Ще одним викликом є те, що людський фактор залишається незамінним. Якщо значна частина комунікації переноситься у формат чат-ботів, у клієнтів може формуватися відчуття відсутності реальної підтримки, зниження довіри до державних інституцій та «холодності» системи. Водночас соціальна робота ґрунтується на емпатії, довірі та емоційній підтримці, що неможливо повністю автоматизувати.

Окремою проблемою є алгоритмічна упередженість. ШІ навчається на даних, які можуть містити дискримінаційні елементи. У результаті алгоритми здатні несправедливо оцінювати людей або навіть посилювати соціальну нерівність. Також виникає питання юридичної відповідальності у випадку, якщо система ШІ надасть помилкову рекомендацію. Це особливо важливо при роботі з дітьми, людьми з інвалідністю або жертвами насильства. Отже, необхідним є формування нормативно-правової бази, яка регулюватиме межі застосування ШІ у соціальній сфері.

Таким чином, штучний інтелект здатен підвищити ефективність соціальних служб і відкрити нові можливості за умови дотримання етичних норм, прозорості алгоритмів, контролю з боку людини та належного захисту персональних даних. Оптимальним шляхом є інтеграція ШІ як інструменту підтримки, а не як заміни соціального працівника.

Список використаних джерел

1. Карагодіна О. Штучний інтелект для соціальної роботи: виміри трансформації практики. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2025. Т. 3, № 4. С. 45–60. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.3.4>. URL: <https://journals.urau.ua/swe/article/download/342645/330617> (дата звернення: 16.02.2026).
2. Reamer F. G. Artificial Intelligence in Social Work: Emerging Ethical Issues. *International Journal of Social Work Values and Ethics*. 2023. Vol. 20, iss. 2. P. 50–70. DOI: <https://doi.org/10.55521/10-020-205>. URL: <https://jswve.org/volume-20/issue-2/item-05/> (дата звернення: 16.02.2026).
3. Малиношевський Р. Artificial Intelligence (AI) and Policies of Social Work: Risks of Discrimination. *Науковий вісник Національного університету «Острозька академія». Серія «Політичні науки»*. 2023. Вип. 1. С. 120–135. URL: <https://ojs.ipv.org.ua/index.php/journal/article/view/30> (дата звернення: 16.02.2026).

УДК: 351/354:004.8

Назар КРАСЮК,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Nazar KRASIUK,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0001-9828-8350>

Науковий керівник: **Тетяна МАМАТОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ШІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ЄС ТА УКРАЇНИ

USING AI TO ENSURE TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE RESILIENCE: PROSPECTS AND CHALLENGES FOR THE EU AND UKRAINE

The use of systems based on or integrating artificial intelligence modules can help ensure sustainability/resilience through timely threat detection, route optimisation and supply chain improvement. In particular, it becomes possible to predict crises or shock events, such as the closure of roads, ports, shipping and air traffic zones due to the effects of natural disasters or military operations, or cyberattacks, which are now becoming commonplace in both Ukraine and EU countries. Transport and logistics system management bodies at all levels of the EU must overcome regulatory inertia and infrastructure fatigue. Ukraine, on the other hand, must institutionalise resilience and transparency. Using of artificial intelligence technologies will contribute to the success of these processes.

Keywords: public administration, territorial community, infrastructure resilience, transport, logistics, EU, Ukraine.

У даній публікації автор продовжує висвітлювати результати наукового дослідження предметом якого є процеси забезпечення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури територіальних громад в Україні, а попередні висновки представлено у фаховій публікації [1] та виступах на двох науково-практичних конференціях [2; 3].

Використання систем на основі чи з інтегруванням модулів штучного інтелекту (далі – ШІ) може сприяти забезпеченню стійкості/резильєнтності на основі вчасного виявлення загроз, оптимізації маршрутів, покращення ланцюгів постачання. Зокрема, можливим стає прогнозування криз чи шоківих подій, таких як закриття автошляхів, портів, зон для судноплавства та авіаперельотів у зв'язку із наслідками стихійних лих чи бойових дій, або кібератак, які нині стають поширеним явищем як в Україні так і в країнах ЄС. У смартизованих містах і громадах ШІ вже використовують для керування дорожнім трафіком, для запобігання заторам. Серед перспективних напрямів можна визначити також інтегрування ШІ у цифрові платформи задля «зеленого відновлення» інфраструктури та реалізації принципу «Build Back Better» [4]

Результати аналізування процесів забезпечення сталого розвитку та цифровізації транспортних систем Європейського Союзу (ЄС) та України, з особливим акцентом на трьох репрезентативних підсекторах: вантажних залізничних перевезеннях, міському громадському транспорті та поштовій логістиці «останньої милі», – наведено у публікації І. Ясіна-Голди (I. Jasyňa-Golda), Н. Гавкалової (N. Gavkalova) та М. Салвіні (M. Salwin) [5]. Авторами показано, яким чином взаємопов'язані у цих секторах технологічні інновації, операційна ефективність та екологічна відповідальність за різних інституційних та економічних умов: зрілих, ринкових систем в ЄС та систем, орієнтованих на стійкість, в Україні в умовах війни.

Стійкість системи може розглядатися на різних рівнях – національна стійкість, інституційна стійкість, резильєнтність територіальної громади, резильєнтність особистості. Наприклад, такий підхід пропонує Міжнародний консорціум задля організаційної резильєнтності (International

Consortium for Organizational Resilience, ICOR) [6]. Інституційна стійкість для транспортно-логістичних систем визначається як здатність транспортних організацій та керівних інституцій підтримувати функціональність, адаптуватися та відновлюватися в умовах кризи або системного стресу, що є особливо актуальним для України в умовах війни [5].

Експертами Міжнародного транспортного форуму (International Transport Forum, ITF) при Організації економічного співробітництва та розвитку (OECP / Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) [3] розроблено принципи і настанови щодо використання ШІ органами, які здійснюють управління на транспорті [7], що вже активно впроваджуються в країнах ЄС. Зокрема, наголошується, що у транспортному секторі ШІ відкриває перед органами публічного управління нові можливості, але також створює ризики та виклики.

Результати дослідження [4] показують, що, хоча оператори ЄС лідирують у прозорості, цифровій інтеграції та екологічній ефективності, українські суб'єкти демонструють швидку адаптивну інноваційність та значний потенціал для технологічного стрибка під час відбудови. Можна погодитися із висновком дослідників, що органи управління транспортно-логістичними системами всіх рівнів ЄС мають подолати «регуляторну інерцію» (regulatory inertia) та «інфраструктурну втому» (infrastructure fatigue). Натомість Україна має інституціоналізувати «стійкість та прозорість» (resilience and transparency). Застосування технологій з використанням штучного інтелекту, на нашу думку, сприятиме успішності цих процесів.

Список використаних джерел

1. Маматова Т. В. Красюк Н. С. Забезпечення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури в Україні: нормативне підґрунтя, виклики та перспективи. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.9>.
2. Красюк Н. С. Забезпечення стійкості транспортної інфраструктури територій і громад як складової їх сталого розвитку: стан наукового опрацювання проблеми. *II Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада : матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпро, 16-18 жовтня 2024 р.* Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. С. 227–229. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>.
3. Красюк Н. Міжнародний транспортний форум: підтримка стійкості й сталого розвитку транспортної інфраструктури України. *Наукова весна : матеріали XV міжнар. наук.-технічної конф. аспірантів та молодих вчених» (секція 17 – Публічне управління та адміністрування), м. Дніпро, 26–28 березня 2025 р.* Дніпро: НТУ ДП, 2025. Дніпро, Україна. С. 342–343. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2025/Scientific_Spring_2025.pdf.
4. Що таке «Build Back Better», або яким принципам має відповідати належне відновлення постраждалих громад. *Громадський Простір : вебсайт*. 06.02.2025. URL: <https://www.prostir.ua/?news=scho-take-build-back-better-abo-yakym-pryntsypam-maje-vidpovidaty-nalezhne-vidnovlennya-postrazhdalyh-hromad>.
5. Jacyna-Golda I., Gavkalova N., Salwin M. Managing Innovation for a Sustainable Transport System: A Comparative Study of the EU and Ukraine. *Sustainability*. 2026. Vol. 18. Iss. 1. 504. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18010504/>.
6. Resilience Frameworks. Embedding the Culture & Systems of Resilience. *The International Consortium For Organizational Resilience : web-site*. URL: <https://build-resilience.org/resilience-frameworks>.
7. Combe C., Crist Ph. AI for Transport Authorities: Principles and Practical Guidance. International Transport Forum, 2025. 22 с. URL: https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/repositories/ai_use_by_transport_authorities_handout.pdf.

Олена КРИТЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Olena KRYTENKO,

Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-9582-3007>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИФРОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL PUBLIC ADMINISTRATION: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

The abstracts reveal the role of AI (artificial intelligence) as a key tool for the digital transformation of public administration in Ukraine. The advantages of implementing AI for the transition to a proactive model of public service provision, increasing the efficiency of management decisions, automating administrative procedures, and personalizing services are substantiated. Particular attention is paid to the importance of AI in the processes of post-war recovery, modernizing e-government, and increasing the transparency of government activities. At the same time, the main ethical, institutional, and regulatory risks of implementing AI are outlined, in particular algorithmic bias, a shortage of digital competencies, and the problem of accountability of decisions.

Keywords: public administration, digital transformation, artificial intelligence, e-government, digital public services.

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифрова трансформація публічного управління набуває стратегічного значення. Впровадження цифрових технологій змінює підходи до організації управлінських процесів, взаємодії держави з громадянами та надання публічних послуг. Особливе місце в цих процесах посідає штучний інтелект (ШІ), який розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

У цьому контексті доцільно враховувати підхід проактивного публічного управління, що базується на використанні ШІ та управлінні на основі даних. Як зазначає В. Е. Арутюнян, інтеграція ШІ в публічне управління дозволяє перейти від реактивної моделі надання послуг до проактивної, за якої держава здатна прогнозувати потреби громадян та автоматично ініціювати надання соціальних і адміністративних сервісів [1]. Такий підхід сприяє підвищенню адресності публічних послуг, зменшенню адміністративних бар'єрів і зростанню довіри до органів влади.

ШІ у публічному управлінні використовується для автоматизації рутинних адміністративних процедур, аналізу великих масивів даних, прогнозування соціально-економічних процесів та підтримки прийняття управлінських рішень. Застосування інтелектуальних алгоритмів дає змогу скоротити часові та фінансові витрати, зменшити людський фактор і підвищити якість управлінських рішень. У межах цифрового публічного управління ШІ активно застосовується в системах електронного урядування, сервісах зворотного зв'язку з громадянами, чат-ботах для надання консультацій, а також у моніторингу виконання державних програм.

Особливої актуальності впровадження ШІ в цифрове публічне управління набуває в умовах післявоєнного відновлення України. Цифрова трансформація та використання ШІ визначені міжнародними організаціями як один із ключових пріоритетів відбудови, зокрема для модернізації державних платформ, автоматизації соціальних програм та підвищення прозорості управлінських процесів [1]. Завдяки аналізу даних ШІ може сприяти персоналізації публічних послуг, виявленню проблемних сфер суспільного розвитку на ранніх етапах та підвищенню прозорості діяльності органів влади. Для України це особливо актуально в контексті цифровізації державних сервісів, розвитку платформи «Дія», а також у процесах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Впровадження проактивних ШІ-систем у публічному управлінні супроводжується етичними, технічними та інституційними ризиками, зокрема алгоритмічною упередженістю, фрагментарністю

державних даних і дефіцитом цифрових компетентностей серед публічних службовців [1]. Обмежені фінансові ресурси та фрагментарність нормативно-правового регулювання також стримують ефективне використання ІІІ в державному секторі. Особливої уваги потребує проблема прозорості алгоритмів та підзвітності рішень, прийнятих із використанням ІІІ. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до регулювання та практичного використання ІІІ в державному секторі.

У цьому контексті важливим завданням є формування комплексного підходу до впровадження ІІІ в цифровому публічному управлінні. Такий підхід має передбачати розробку чіткої нормативно-правової бази, інтеграцію етичних принципів використання ІІІ, розвиток цифрових навичок державних службовців та посилення міжсекторальної співпраці. Лише за умови поєднання технологічних інновацій із належним управлінським та правовим забезпеченням ІІІ зможе стати ефективним інструментом модернізації публічного управління.

Отже, ІІІ є важливим чинником цифрової трансформації проактивного публічного управління, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та орієнтації держави на потреби громадян. Водночас його впровадження потребує зваженого підходу, спрямованого на мінімізацію ризиків і забезпечення суспільної довіри до цифрових інновацій у сфері публічного управління.

Список використаних джерел

1. Арутюнян В. Е. Впровадження проактивної системи публічного управління на основі ІІІ в Україні, для використання у післявоєнній відбудові: перспективи та проблеми подальшого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6159/6232>

Маргарита КУЛИКОВСЬКА,

студентка 3-го року навчання, ОП «Урядування в публічній сфері», спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Marharyta KULYKOVSKA,

Third-year student, Public Administration program, specialty D4 «Public Management and Administration,» Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIGITAL STATE

The relevance of this study is due to the fact that digital transformation in Ukraine has become not only a tool for modernising management processes, but also a strategic factor in ensuring the effectiveness of state power, transparency, accountability and sustainability in wartime conditions. The development of public administration is considered using the example of the digital transformation of the system of administrative services in Ukraine, in particular the introduction of e-government and the development of state online services. The aim of this study is to analyse theoretical approaches to understanding the digitalisation and digital transformation of public administration in Ukraine. This example allows us to trace how the very paradigm of interaction between the state and the citizen is changing: from the traditional bureaucratic model of governance to a service-oriented, human-centred one.

Keywords: public administration, digitalisation, war, philosophy, theoretical approaches.

Цифрова держава – концепція, що описує впровадження державою інструментів інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) для покращення та оптимізації державних функцій та забезпечення ефективного надання послуг громадянам. Воно передбачає застосування сучасних цифрових технологій, таких як інтернет, хмарні обчислення, великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ), інтернет речі (IoT), блокчейн тощо, і все це задля підвищення доступності державних послуг для громадян, та зниження бюрократичного навантаження для країни [1]. У рамках глобального розвитку інформаційних технологій цифрові державні послуги дозволяють значно скоротити час на отримання адміністративних послуг, підвищують їх доступність та забезпечують прозорість процесів державного управління.

В Україні процес цифровізації отримав новий імпульс після запровадження платформ таких як «Дія», «Helsi», «Prozorro» тощо. Проте, на шляху до повної цифровізації державних послуг існують численні виклики в умовах повномасштабного вторгнення [2]. Саме тому, цифровізація державних послуг в Україні є успішним інструментом модернізації державного управління, хоча й потребує адаптації в умовах нестабільності та ризиків.

Цифрова трансформація руйнує традиційну ієрархічну модель управління, засновану на паперовій бюрократії та повільних процедурах. На її місце приходить сервісна модель держави – відкрита, гнучка, клієнтоорієнтована. Останніми роками, Україна набирає чисельні оберти, щодо розвитку технологій. Бюрократія поступово відходить на другий план. Звісно одразу викоринити те, що насаджувалось роками неможливо, але поступові кроки роблять великі зміни. Наприклад, в Україні портал Дія дозволяє громадянам отримувати понад 50 державних послуг онлайн – від оформлення паспорта до реєстрації бізнесу, що раніше займало тижні та навіть місяці. Схожий приклад у світі – Estonia e-Residency, де іноземні підприємці можуть створювати бізнес у Естонії онлайн без фізичної присутності.

Ключовим елементом цієї трансформації є відкритість даних та прозорість процесів. Завдяки цифровим системам стає можливим контролювати бюджетні витрати, відстежувати реалізацію державних програм і брати участь у прийнятті рішень [3; 5].

В Україні Prozorro демонструє, як електронні закупівлі роблять державні витрати відкритими та доступними для громадського контролю, таким чином, це допомагає громадянам бути ближчими до держави. Подібні системи у світі, наприклад Open Data Portal в США, надають громадянам доступ до тисяч державних даних, що сприяє аналітиці та підвищенню довіри до влади. Разом з тим, цифрова трансформація ставить перед державою нові виклики: забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних та розвиток компетенцій працівників державного апарату [4]. Україна активно працює над цими питаннями через програми CyberLab та Національний координаційний центр кібербезпеки, щоб гарантувати безпечне використання цифрових платформ [5].

Таким чином, цифрова трансформація не просто змінює способи адміністрування держави – вона переосмислює саму її філософію. Від бюрократії ми рухаємося до гнучкої, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи, де технології стають інструментом не контролю, а взаємодії та розвитку.

Список використаних джерел

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. ВРУ. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
2. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 10.08. 2023. рр. № 3321-IX ВРУ. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>
3. Буряк, Геннадій, і Григорій Йовдій. Цифрова держава: проблеми, інструменти їх вирішення та майбутнє Є-громадянина у Smart-місті. ZOVU.org URL: [ps://zovu.org/digital-state-problems-tool/](https://zovu.org/digital-state-problems-tool/)
4. Вінтоняк, А. М. (2025). Цифровізація публічного управління: крок до прозорості та ефективності. Digital Economy, Mathematical and Instrumental Methods of Economics. IV CISP Conference «Science in Motion: Classic and Modern Tools and Methods in Scientific Investigations». Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту ЗУНУ. <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/2715>
5. Рада національної безпеки і оборони України. Олександр Данилюк очолив Національний координаційний центр кібербезпеки. РНБО України, 19 черв. 2019, <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/3303.html>

УДК 35:004.8:37.091.12

Олег КУНІЦИН,

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Oleh KUNITSYN,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Economic Policy of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Науковий керівник: **Вікторія МЕЛЬНИК**, кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY USAGE FOR IMPROVING QUALIFICATIONS OF PUBLIC EMPLOYEES

The rapid diffusion of artificial intelligence (AI) technologies is transforming public sector operations, service delivery, and human capital management. This study examines how AI-driven tools can enhance workforce skills and adaptive capacity in public institutions. It highlights the importance of structured training programs, change management strategies, and ethical governance to ensure responsible AI integration. Particular attention is given to personalized learning systems, learning analytics, generative AI assistants, and immersive technologies such as VR/AR. The findings suggest that AI should be viewed as a strategic instrument for institutional adaptation rather than merely a technical innovation.

Keywords: artificial intelligence, public employees development, digital transformation, AI-driven learning, digital governance.

Стрімке поширення технологій штучного інтелекту (ШІ) суттєво трансформує функціонування організацій публічного сектору, способи надання послуг та підходи до управління людським капіталом. Урядовці дедалі активніше впроваджують аналітику даних, автоматизовані системи та цифрові платформи з метою підвищення ефективності, прозорості й оперативності управління. Водночас успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня навичок і адаптивної спроможності працівників. Інтеграція ШІ передбачає не лише впровадження нових інструментів, а й трансформацію організаційних процесів, професійних ролей та інституційної культури, що зумовлює потребу в нових підходах до розвитку персоналу [1]. На відміну від приватного сектору, організації публічної сфери функціонують в умовах підвищеної підзвітності, дотримання правових норм, принципів рівності та необхідності збереження суспільної довіри. Тому впровадження ШІ має супроводжуватися відповідальними практиками, інклюзивним розвитком навичок і належним етичним контролем. Ефективна інтеграція технологій залежить не лише від технічної готовності, а й від наявності структурованих програм навчання, управління змінами та прозорих механізмів нагляду. Автоматизація рутинних завдань, посилення аналітичних можливостей та нові формати взаємодії людини й машини змінюють характер праці в публічному секторі. Працівники мають опановувати цифрову та грамотність в роботі з даними, базове розуміння принципів машинного навчання та навички ефективної взаємодії з ШІ-системами. За відсутності цільових програм навчання інвестиції у ШІ можуть не дати очікуваного результату або викликати опір персоналу. Побойовання втрати робочих місць, невизначеність щодо нових технологій та недостатня комунікація з боку керівництва часто гальмують інновації. Це підкреслює необхідність комплексних стратегій управління змінами, що поєднують технічне навчання з організаційною підтримкою та формуванням довіри.

Показовим є досвід центрів обслуговування громадян, де впровадження чат-ботів може сприйматися як загроза для працівників фронт-офісу. Водночас емпіричні дослідження свідчать, що за умови належного навчання використанню таких інструментів для обробки типових запитів працівники можуть зосередитися на складніших випадках, а рівень прийняття технологій зростає [2]. Це підтверджує, що розвиток спроможностей у сфері ШІ має поєднувати технічну підготовку з орга-

нізаційним навчанням та управлінням змінами. Використання ШІ також породжує етичні виклики, пов'язані зі справедливістю, прозорістю та підзвітністю. Алгоритми навчаються на історичних даних, які можуть містити соціальні нерівності або інституційні упередження. За відсутності належного контролю такі упередження можуть посилюватися через автоматизоване ухвалення рішень у сферах добору персоналу, надання послуг чи оцінювання політик [3]. Тому відповідальне впровадження ШІ потребує системного аудиту даних, моніторингу результатів та чітких рамок управління. Перспективним напрямом є персоналізоване навчання на основі ШІ. Адаптивні алгоритми можуть коригувати зміст і темп навчання відповідно до індивідуальних потреб, підвищуючи ефективність засвоєння знань [4][5]. Аналітика навчальних даних дозволяє виявляти дефіцит навичок і оптимізувати програми підготовки [5]. VR/AR-технології формують імерсивні середовища для практико-орієнтованого навчання [6], а генеративні ШІ-асистенти забезпечують постійну підтримку та зворотний зв'язок, що підвищує ефективність самостійного навчання [7]. Водночас такі інструменти мають доповнювати, а не замінювати людське судження та критичне мислення.

Отже, ШІ слід розглядати як стратегічний інструмент інституційної адаптації публічного сектору. Поєднання персоналізованого навчання, аналітики даних та інноваційних освітніх технологій здатне трансформувати систему розвитку персоналу. Водночас успіх залежить від комплексної підготовки кадрів, ефективного управління змінами та надійних етичних механізмів.

Список використаних джерел

1. Giannakos M., Azevedo R., Brusilovsky P., Cukurova M., Dimitriadis Y., Hernandez-Leon D., Järvelä S., Mavrikis M., Rienties B. The promise and challenges of generative AI in education // *Behaviour & Information Technology*. 2024. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2394886>.
2. Debets T., Banihashem S. K., Joosten-ten Brinke D. Chatbots in education: A systematic review of objectives, underlying technology and theory, evaluation criteria and impacts // *Computers & Education*. 2025. Vol. 234. Article 105323. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2025.105323>.
3. Khosravi H., Shum S. B., Chen G., Conati C., Tsai Y.-S., Kay J., Knight S., Martinez-Maldonado R., Sadiq S., Gašević D. Explainable artificial intelligence in education // *Computers and Education: Artificial Intelligence*. 2022. Vol. 3. Article 100074. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100074>.
4. Fortuna A., Prasetya F., Samala A. D., Rawas S., Criollo-C S., Kaya D., Raihan M., Andriani W., Safitri D., Nabawi R. A. Artificial intelligence in personalized learning: A global systematic review of current advancements and shaping future opportunities // *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 12. Article 102114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102114>.
5. Lin C.-C., Huang A. Y. Q., Lu O. H. T. Artificial intelligence in intelligent tutoring systems toward sustainable education: A systematic review // *Smart Learning Environments*. 2023. Vol. 10. Article 41. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00260-y>.
6. Sümer M., Vaněček D. A systematic review of virtual and augmented reality in higher education: Trends and issues // *Innovations in Education and Teaching International*. 2024. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1080/14703297.2024.2382854>.
7. Munaye Y. Y., Admass W., Belayneh Y., Molla A., Asmare M. ChatGPT in education: A systematic review on opportunities, challenges and future directions // *Algorithms*. 2025. Vol. 18, No. 6. Article 352. DOI: <https://doi.org/10.3390/a18060352>.

УДК 351:004.77:614.2

Галина КУСПЛЯК,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічного служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Марина ЗАВОРОТНЮК,

лікар-реабілітолог, здобувач вищої освіти за спеціальністю D4 кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічного служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Halyna KUSPLIAK,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Service and Law, Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-1414-5484>

Maryna ZAVOROTNIUK,

rehabilitation doctor, Applicant for higher education specialty D4 of the Department of Social and Humanitarian Sciences, Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HEALTHCARE SECTOR IN UKRAINE

The digital transformation of the healthcare sector in Ukraine is being implemented within two interrelated directions of public policy: the advancement of healthcare reform and the development of digital services for public service delivery. Digital services function as institutional infrastructure of public administration, enhancing transparency, accountability, and quality control of medical services. However, several challenges require further systemic regulation. These include the integration of healthcare digitalization into the broader national digital ecosystem, insufficient legal clarity regarding medical data processing and protection, institutional asymmetry of responsibilities, uneven digital capacity among providers and citizens, and the need to strengthen information security and cybersecurity safeguards.

Keywords: digitalization, public administration, healthcare, electronic healthcare system, medical services.

Цифрова трансформація сфери охорони здоров'я в Україні реалізується в контексті двох взаємодоповнюючих напрямів державної політики: по-перше, проведення медичної реформи (фінансування медичних послуг через Національну службу здоров'я України (далі – НСЗУ) та Програму медичних гарантій); по-друге, розвиток цифрових сервісів для надання публічних послуг у дистанційному форматі з використанням інформаційних технологій (далі – ІТ). При цьому, цифрові сервіси Міністерства охорони здоров'я України (далі – МОЗ) і НСЗУ слід розглядати не лише як ІТ-інструменти, а як інституційну інфраструктуру публічного управління, що підсилює керованість системи охорони здоров'я, контроль якості надання медичних послуг, підзвітність і орієнтацію на потреби пацієнтів.

У науковому дискурсі підкреслюється, що цифровізація публічного управління в сфері охорони здоров'я тісно пов'язана з якістю інформаційного забезпечення управлінських рішень та узгодженістю комунікації між ключовими суб'єктами (пацієнти, заклади охорони здоров'я, держава) [4, с. 78].

За таких умов, e-Health доцільно трактувати як «ядро» цифрового врядування у медичній сфері, що забезпечує масштабове збирання / обмін даними, формування реєстрів і стандартизацію процесів. У працях, присвячених електронній системі охорони здоров'я (далі – ЕСОЗ), наголошено на її ролі як ІТ-системи, що акумулює дані про значну частину населення та підтримує ключові електронні сервіси (е-рецепт, е-направлення, е-лікарняні тощо) [5, с. 880-881]. Зазначений підхід переводить медичні послуги в режим «цифрових транзакцій», суть якого полягає в тому, що послуга має бути доступною без фізичного відвідування установи, з мінімізацією адміністративного навантаження та з контрольованими правилами доступу до даних.

Інституційна специфіка української моделі полягає в тому, що НСЗУ не лише виконує функцію «єдиного державного закупівельника медичних послуг», а й виступає ключовим актором у забезпеченні функціонування ЕСОЗ та її розвитку в частині формування «єдиного медичного цифрового

простору» як системи обміну медичною інформацією між органами публічного управління й закладами охорони здоров'я із дотриманням вимог захисту даних [1, с. 354-355].

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що інтеграція цифрових технологій є одним із ключових досягнень трансформації системи охорони здоров'я, що підвищує керованість і контроль за наданням /оплати медичних послуг [3, с. 27]. Перспективи подальшої цифровізації автори пов'язують із розвитком е-кабінетів, інтеграцією медичних і соціальних сервісів, міжвідомчим обміном даними та посиленням кібербезпеки [3, с. 29-30].

Окремої уваги потребує узгодження медичної цифровізації з цифровою екосистемою держави (портали/мобільні застосунки публічних послуг). У дослідженнях цифрових публічних сервісів наголошено, що платформа «Дія» стала інструментом надання е-послуг, а ефективність її функціонування залежить від належної нормативної бази та врахування ризиків цифрової трансформації [2, с. 504-505].

Однією з базових проблем цифрової трансформації сфери охорони здоров'я є фрагментарність цифрової екосистеми, що проявляється у наявності значної кількості медичних інформаційних систем із різним рівнем функціональної сумісності та стандартизації. Відсутність повної інтероперабельності між системами ускладнює обмін даними, знижує ефективність управлінських рішень і обмежує формування єдиного медичного інформаційного простору.

Суттєвою проблемою залишається недостатня нормативно-правова визначеність у сфері використання, обробки та захисту медичних даних. Наявні правові механізми не повною мірою враховують специфіку цифрових сервісів охорони здоров'я, зокрема щодо розмежування відповідальності між держателями реєстрів, адміністраторами електронних систем і постачальниками медичних інформаційних сервісів, що створює ризики для прав пацієнтів і функціональної стабільності системи.

Окремої уваги потребує проблема інституційної асиметрії повноважень і відповідальності між ключовими суб'єктами цифрового врядування у сфері охорони здоров'я. Перетин компетенцій МОЗ, НСЗУ, адміністратора ЕСОЗ та інших органів публічної влади ускладнює координацію процесів цифровізації та призводить до дублювання функцій.

Важливим стримуючим чинником є нерівномірний рівень цифрової спроможності закладів охорони здоров'я та населення. Обмежений доступ до цифрової інфраструктури, низький рівень цифрових компетентностей медичних працівників і окремих соціальних груп населення знижують інклюзивність цифрових сервісів та суперечать принципам рівного доступу до публічних послуг.

Не менш актуальною є проблема забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту в умовах зростання обсягів чутливих медичних даних. Підвищення залежності системи охорони здоров'я від цифрових рішень посилює ризики несанкціонованого доступу, витоків інформації та порушення безперервності надання медичних послуг, особливо в умовах воєнного стану.

Отже, розвиток цифрових сервісів МОЗ і НСЗУ доцільно розглядати як стратегічний механізм підвищення спроможності держави у сфері охорони здоров'я, що зменшує витрати для громадян, створює передумови для доказової політики та підсилює контроль за якістю/обсягами надання медичних послуг населенню.

Список використаних джерел

1. Батрин О. В. Адміністративно-правове забезпечення розвитку єдиного медичного інформаційного простору. Вісник Кримінологічної асоціації України. 2024. Том 31. № 1. С. 354-366. DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.29>.
2. Бліхар М. М., Мельник Ю. С. «Дія» як інструмент розвитку інформаційної сфери в Україні: правове регулювання в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 6. С. 503-508. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.81>.
3. Бурик З. Реформа системи охорони здоров'я в сучасних умовах. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 11. С. 27-46. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-27-46>.
4. Криничко Л. Р., Мотайло О. В. Ефективність застосування цифрових технологій в інформаційно-комунікаційній системі державного управління в сфері охорони здоров'я. Економічний простір. 2021. № 169. С. 78-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-15>.
5. Тиравська Ю., Борисюк І., Василюк-Зайцева С. Електронна система охорони здоров'я в Україні: покращення догляду за пацієнтами та управління даними. Перспективи та інновації науки. 2023. № 14(32). С. 879-889. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-14\(32\)-879-889](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-14(32)-879-889).

УДК 37.091.

Оксана ЛАРИНА,

аспірантка Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

Oksana LARINA,

PhD student at the State Institution of Higher Education «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0003-7137-9097>

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ

THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES AMONG PRIMARY SCHOOL TEACHERS

The professional development of primary school teachers in the context of distance professional development is being dynamically influenced by transformative processes, in particular social media, with regard to the development of new competencies that contribute to the reform of primary and lower secondary education in line with the Concept of the New Ukrainian School.

The author focuses on establishing a scientific and methodological foundation for the professional development of teaching staff in primary and lower secondary education amidst various contemporary threats arising in the education sector as a result of pandemics, natural disasters, wars and other global challenges. This is particularly evident in the context of Ukraine's full-scale war with the aggressor state, the Russian Federation. It is precisely the transformational processes in the field of education that have significantly altered the technological approaches to the systematic development of teachers' professionalism, the essence of which lies in the introduction of digital tools for the provision of educational services by state, municipal and private entities, (specialised higher education institutions, various centres monitoring the professional development of teachers at different levels, teams of authors and developers of thematic courses on specific modules, grant providers, and civil society and non-governmental organisations).

The aim of the study is to conduct a scientific and applied analysis of the use of digital technologies in the development of professional competencies among primary school teachers in the context of distance professional development, in particular through social media, which facilitate rapid interaction between providers of educational services and their recipients – teachers.

Keywords: *New Ukrainian School, professional development, distance professional development system, primary school teachers, social media, textbook authors, educational services.*

Професійний розвиток вчителів початкових класів в умовах дистанційного підвищення кваліфікації зазнає динамічного впливу трансформаційних процесів, серед яких соціальні мережі, які також впливають на формування у них нових компетентностей. Науково-методичне підґрунтя підвищення кваліфікації педагогічних працівників має враховувати різноманітні сучасні загрози, які виникають в сфері освіти в результаті глобальних викликів, які особливо загострилися в умовах повномасштабної війни України з країною-агресоркою РФ й водночас суттєво змінили діючі технологічні підходи щодо системного розвитку професіоналізму вчителів. Активне запровадження цифрових технологій задля системного професійного розвитку вчителів початкових класів та загальної середньої освіти нині сприяє наданню освітніх послуг державними, муніципальними та приватними суб'єктами, серед яких профільні заклади вищої освіти, різноманітні центри моніторингу професійного розвитку вчителів, команди авторів-розробників тематичних курсів з окремих модулів, громадські та неурядові організації, переможці всеукраїнських та зарубіжних грантів.

Здійснений науково-прикладний аналіз застосування цифрових технологій у формуванні професійних компетентностей учителів початкових класів засобами соціальних мереж сприятиме швидкій взаємодії суб'єктів надання освітніх послуг з їх отримувачами – педагогами.

З 2017 року, коли стартувала Нова українська школа, авторські колективи та видавництва розпочали створення нових підручників, методичного супроводу до них (у друкованому чи цифровому

форматі), використовуючи соціальні мережі для популяризації своїх інноваційних авторських концепцій і підходів, сучасних педагогічних технологій із використанням цифрових інструментів, закладених в підручниках, набуває системного характеру. Спільноти вчителів на фейсбуці та спільноти авторів підручників і працівники видавництва застосовують мережеві комунікації для вебінарів, дискусій та ефективного консультування [1]. Автори сучасних шкільних підручників засобами соціальних мереж пропонують педагогам освітній контент, використання якого який передбачає певний рівень сформованості у них цифрових компетентностей, що сприяє їх професійному розвитку в умовах дистанційного підвищення кваліфікації.

Незважаючи на те, що питання використання соціальних мереж педагогами для взаємонавчання, взаємонеслухання чи представлення власних педагогічних напрацювань сьогодні є об'єктами наукових розвідок багатьох закордонних колег, на нашу думку, ця проблема є малодослідженою в українському науковому середовищі. На нашу думку доцільно розглянути ці питання крізь призму прикладного аспекту і практичного досвіду авторів навчальної літератури як надавачів освітніх послуг [2].

Серед закордонних дослідників, які вивчали діяльність вчителів у соціальних мережах ще в 2010-х роках відзначимо Карпетнера, Девіса, Раньєрі та ін. Так, дослідниця Торрі Траст визначає Personal/professional learning networks (PLN), тобто Особисті/професійні навчальні мережі як багатогранні системи, до яких належать численні спільноти, мережі практик і сайти, що підтримують онлайн і офлайн-навчання. [5].

Український науковець Олександр Радкевич у своїй статті «Соціальні мережі в професійному розвитку педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів» [4], окреслив можливості педагогічних мережевих спільнот як інструменту для створення цифрових навчальних об'єктів, майданчика для обговорення педагогічної діяльності з колегами.

Наукові дослідження на цю тематику викладені в Т. Сорочан [3], Л. Карташової [6],

Моніторингові дослідження розкривають значущість використання соціальних мереж як процесного (операційного) підходу в системі дистанційного підвищення кваліфікації вчителів початкових класів, забезпечуючи таким чином їм методично-консультативну, менторську допомогу.

Однак, незважаючи на широке коло питань, слід відзначити, що загальнотеоретичні та практичні аспекти застосування цифрових технологій у формуванні професійних компетентностей учителів початкових класів є недостатньо вивченим і потребує наукового дослідження, а саме: пошук, аналіз пропонованого освітнього контенту в соціальних мережах, його добір відповідно до власних потреб, прогнозування та оцінювання його ефективності засобами цифрових технологій, що вимагає володіння відповідними цифровими технологіями.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року (2016): КМУ, Розпорядження від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>

2. Ларіна Оксана. (2023). Дистанційний курс підвищення кваліфікації як інструмент опанування авторської методики вчителями початкових класів. Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди (PDDig-2023) у змішаному форматі: матеріали IV науково-практичної конференції / наук. ред. М.О. Кириченко, І.Г. Отамась, Т.М. Сорочан. Київ : НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти». С. 76-79.

3. Сорочан Т. М. (2019). Феномен педагогічної майстерності як методологія трансформації професіоналізму педагогів Нової української школи. Педагогіка і психологія. № 1. С. 5–13.

4. Радкевич О. (2014). Соціальні мережі в професійному розвитку педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів. Професійна педагогіка. № 8. С. 88-93.

5. Ларіна О. (2024). Професійний розвиток вчителів початкових класів у системі дистанційного підвищення кваліфікації: теоретико-методичний аспект. Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка». №9 (43). С. 308- 319. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9\(43\)-308-319](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9(43)-308-319).

6. Карташова Л. (2021). Цифрове навчальне середовище нового покоління: екосистема для суб'єктів освітнього процесу / Л. Карташова, А. Гуржій, Т. Сорочан // Сучасні досягнення в науці та освіті : зб. пр. XVI Міжнар. наук. конф., 1–8 листоп. 2021 р., м. Нетанія (Ізраїль) – Хмельницький : ХНУ., С. 63-66.

УДК 351:338.24:005.1

Сергій ЛЕГКИЙ,

кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhii LEGKYI,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0009-0003-6690-8273>

ІНТЕГРАЦІЯ БЕЗПЕКОВОЇ ПОЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

INTEGRATING SECURITY POLICY INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

The theoretical and practical aspects of integrating security policy into the strategic management of local economic development are explored. It is argued that, in the context of military threats, cyber risks, and energy and environmental instability, the development of sustainable management models at the local level is a key prerequisite for the digitalisation of public administration.

Particular attention is paid to the role of local self-government, civil society and international partners in the processes of formulating security and economic strategies. The key challenges to integration are identified: military threats, institutional fragmentation, depopulation trends, and technological, environmental and energy risks. The opportunities opened up by combining economic policy and security priorities are outlined, in particular the enhancement of community resilience, the mobilisation of external resources, the development of partnership frameworks for cooperation, and digital transformation.

It is concluded that the integration of security policy into the strategic management of local economic development is becoming not only a means of responding to crises, but also a driver of innovative development, increased competitiveness of communities, strengthened social cohesion and the resilience of public administration in the context of digitalisation

Keywords: public administration, security policy, strategic management, local economic development, digital transformation.

У сучасних наукових дослідженнях питання безпекового виміру стратегічного розвитку регіонів і територіальних громад набуває дедалі більшого значення. Це зумовлено зростанням комплексних загроз, які охоплюють не лише військову сферу, а й економічні, соціальні, екологічні та інформаційні аспекти функціонування держави та її територій. Значний внесок у дослідження взаємозв'язку безпеки та економічного розвитку здійснюють вітчизняні науковці, зокрема, А. Балабанич наголошує на необхідності комплексного розуміння економічної безпеки як інтегрального елементу регіональної політики, що забезпечує стабільність функціонування соціально-економічних систем і формує передумови для довгострокового розвитку територій [1]. Натомість М. Волосюк підкреслює міждисциплінарний характер безпекових стратегій, які впливають на інституційне середовище управління та формують нові підходи до стратегічного планування розвитку громад [2].

Зарубіжний науковець Р. Рамос акцентує увагу на ролі ефективних інституцій, здатних забезпечувати адаптивність економічних систем до кризових викликів та підтримувати стабільний розвиток навіть у періоди нестабільності [3]. У працях українських дослідників, зокрема Р. Паращини та Н. Сментини, розкрито значення стратегічного підходу до розвитку територіальних громад із урахуванням новітніх ризиків, серед яких особливе місце посідають демографічні, інформаційні та економічні загрози [4; 5].

Україна сьогодні є унікальним прикладом держави, у якій питання безпеки стали невід'ємною складовою стратегічного планування місцевого розвитку. Повномасштабна війна після 2022 року іс-

тотно змінила соціально-економічний ландшафт держави та поставила територіальні громади перед необхідністю поєднання процесів економічного відновлення із забезпеченням базових умов життєдіяльності населення. У цих умовах традиційні підходи до стратегічного управління виявилися недостатньо ефективними, що зумовило потребу у формуванні нових моделей інтеграції безпекового виміру у політику розвитку.

Особливістю сучасної української ситуації є значна асиметрія рівнів безпекових загроз між регіонами. Громади, розташовані у прифронтових областях, змушені формувати стратегії відновлення в умовах постійної воєнної небезпеки, тоді як громади західних регіонів зосереджують увагу на інтеграції внутрішньо переміщених осіб, розвитку логістичної інфраструктури та диверсифікації економічних зв'язків. Така територіальна диференціація формує мозаїчну модель інтеграції безпекової політики у місцевий розвиток, у межах якої універсальні управлінські підходи виявляються малоефективними [5].

Важливою тенденцією є посилення ролі місцевого самоврядування у процесах управління кризовими ситуаціями. Органи влади на місцях отримали ширші повноваження у сфері планування розвитку, розподілу ресурсів та забезпечення функціонування критичної інфраструктури. Водночас на них покладено відповідальність за реалізацію заходів цивільного захисту та підвищення безпекової стійкості громад. Це сприяло формуванню нових форматів співпраці між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, бізнесом та громадянським суспільством, що в умовах війни перетворилося на ключовий механізм забезпечення життєздатності громад.

Окрему увагу звертаємо на активізацію людського та соціального капіталу. Волонтерські ініціативи, громадські організації та місцеві бізнес-спільноти стали важливими суб'єктами процесів відновлення та стратегічного планування розвитку територій. Синергія між владою та громадянським суспільством у багатьох громадах дозволила сформувати нові підходи до відбудови, які враховують як безпекові потреби, так і перспективи економічного розвитку.

Сутність інтеграції безпекової політики у стратегічне управління місцевим економічним розвитком полягає у системному включенні безпекового виміру до процесів планування, реалізації та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад. Йдеться не лише про врахування окремих ризиків чи загроз, а про формування комплексної управлінської моделі, у межах якої безпека виступає невід'ємним елементом економічної політики та стратегічного розвитку територій. У такому підході безпекова політика розглядається як багатовимірна система, що охоплює воєнну, економічну, соціальну, енергетичну, екологічну та кібербезпеку. Інтеграція цих складових у стратегічне управління дозволяє органам місцевого самоврядування враховувати потенційні ризики ще на етапі формування стратегічних документів, забезпечувати стійкість соціально-економічних систем та підвищувати адаптивність громад до кризових викликів [6].

У контексті цифрової трансформації публічного управління інтеграція безпекової політики набуває нових характеристик. Цифровізація управлінських процесів розширює можливості стратегічного планування, використання аналітичних систем моніторингу та управління ризиками, водночас створюючи нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом інформаційних ресурсів і стійкістю цифрової інфраструктури. Відповідно, стратегічне управління місцевим економічним розвитком повинно враховувати як економічні, так і технологічні аспекти безпеки.

Зростає роль міжнародної підтримки, спрямованої не лише на відновлення інфраструктури, але й на розроблення довгострокових стратегій розвитку громад. Міжнародні партнери дедалі частіше акцентують увагу на необхідності інтеграції принципів безпеки, стійкості та інклюзивності у програми місцевого розвитку, що стимулює українські громади до впровадження нових управлінських підходів.

Таким чином, інтеграція безпекової політики у стратегічне управління місцевим економічним розвитком передбачає формування комплексної системи управління, у межах якої економічні стратегії територіальних громад узгоджуються з безпековими пріоритетами, а процеси цифрової трансформації публічного управління виступають інструментом підвищення стійкості та ефективності розвитку територій.

Список використаних джерел

1. Балабаниць А. В. Стратегічні пріоритети безпекової політики України в умовах зовнішньої агресії. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2024. № 28. С. 5-15. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/download/308/303> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Волосюк М. В. Державна регіональна політика забезпечення місцевого економічного розвитку: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Тернопіль: Західно-український національний університет, 2024. 554 с. URL: https://www.wunu.edu.ua/svr/svr_D/volosyk/diser.pdf (дата звернення: 12.02.2026).
3. Ramos O. R., Myronenko Ye., Britchenko I., Zhuk O. Economic security as an element of corporate management. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. № 1 (42). P. 304-312. URL: https://www.researchgate.net/publication/359872598_ECONOMIC_SECURITY_
4. Паращин Р. Ю. Сталий соціально-економічний розвиток регіонів: управлінський потенціал місцевого самоврядування у досягненні цілей сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2024. № 3 (80/81). С. 87-93. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/579> (дата звернення: 12.02.2026).
5. Легкий С. Інтеграція безпекової політики в стратегічне управління місцевим економічним розвитком: виклики і можливості для публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. №9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.11>
6. Монастирський Г. Л., Волосюк М. В. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2 (88). С. 22-29. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/5.pdf (дата звернення: 12.08.2025).
7. AS_AN_ELEMENT_OF_CORPORATE_MANAGEMENT (дата звернення: 12.08.2025).
8. Паращин Р. Ю. Сталий соціально-економічний розвиток регіонів: управлінський потенціал місцевого самоврядування у досягненні цілей сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2024. № 3 (80/81). С. 87-93. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/579> (дата звернення: 12.08.2025).

Олена ЛИНДЮК,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри бізнесу, адміністрування та права Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

Olena LYNDIUK,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Business, Administration and Law, Higher Educational Institution «University of Future Transformation»

<https://orcid.org/0000-0003-4503-5912>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITALIZATION AS A MECHANISM FOR INCREASING THE INSTITUTIONAL RESILIENCE OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The theses substantiate digitalization as a key mechanism for increasing the institutional resilience of the public administration system in the conditions of turbulence and the development of artificial intelligence. The three-level model of digital institutional resilience (technological, organizational, cultural-value levels). It is proven that the effectiveness of digital transformation depends on the synergy of infrastructure solutions, management processes and digital competencies of employees. The importance of a human-centric approach to the use of AI as a condition for long-term sustainability and maintaining citizens' trust in public authorities is substantiate.

Keywords: public administration, public servants, digitalization, mechanisms, resilience.

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується швидкістю технологічних змін, що відбуваються на тлі глобальних геополітичних викликів та процесів європейської інтеграції. В умовах багатовимірної турбулентності, що включає кризові економічні явища, масштабні суспільні зміни, інституційна резильєнтність органів публічної влади стає критичним чинником ефективності публічного управління.

Цифрові технології виступають драйвером змін, які формують нову парадигму публічного управління, де дані, інтелектуальні рішення, аналітика та технологічні сервіси стають невід'ємними складовими. Цифрові інструменти значно посилюють здатність публічних інституцій адаптуватися до швидких змін та забезпечувати прозорість, що є ключовим елементом довіри й ефективності.

Поняття резильєнтності описує здатність інституцій не лише протистояти зовнішнім загрозам та викликам, але й адаптуватися, трансформуватися та відновлюватися у нових умовах. У цьому контексті цифровізація виступає не просто технологічним розвитком, а ключовим механізмом підвищення адаптивності, прозорості і стійкості публічних інституцій.

Інституційна резильєнтність системи публічного управління розглядається як комплексна властивість публічних інституцій, що включає такі складові: функціональну гнучкість (здатність перезапускати процеси відповідно до змінених умов); кадрову та експертну спроможність (наявність кваліфікованих публічних службовців, здатних до інноваційних управлінських рішень); нормативно-правову здатність адаптуватися (оперативне внесення змін в чинне законодавство); цифрову інфраструктуру (технологічні засоби збору, обробки та аналізу даних, що забезпечують оперативну реакцію на виклики сьогодення).

Сучасні дослідження підкреслюють, що інституційна резильєнтність прямо пов'язана з цифровою трансформацією. Тобто чим вищий рівень цифровізації, тим більше гнучкою та стійкою є система публічного управління.

Цифровізація є комплексним трансформаційним процесом впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності органів публічної влади, що передбачає автоматизацію процесів і зменшення ручної праці; підвищення прозорості й підзвітності; оптимізацію управлінських процедур; залучення громадськості через відкриті дані та електронні сервіси. Цей процес призводить до глибоких змін у життєдіяльності суспільства та його інститутах. Цифрові технології стають не просто інструментом чи способом взаємодії, а ресурсом і каталізатором розвитку.

Цифрові платформи є, по суті, кодифікованими бюрократичними процедурами. Коли громадянин отримує послугу «в один клік», за цим стоїть складна архітектура адміністративних регламентів, розроблених професійними службовцями. Вчені слушно зазначають, що український досвід демонструє консолідацію управлінських функцій через цифрові платформи, що дозволило подолати відомчі бар'єри та забезпечити швидкий обмін даними в критичних ситуаціях [1, с. 1418-1419]. Електронні сервіси надають громадянам доступ до публічних і адміністративних послуг у режимі 24/7 та зменшують корупційні ризики й бюрократичні бар'єри. Ці сервіси забезпечують стандартизований механізм обслуговування; підвищують оперативність виконання функцій держави; створюють умови для прозорого обміну даними між органами публічної влади, що сприяє підвищенню довіри громадян до органів публічної влади та є елементом інституційної стійкості.

Розвиток системи публічної служби в Україні відбувається від ієрархічної бюрократичної моделі до сучасних мережових структур, що базуються на принципах відкритого урядування та цифрової взаємодії. На публічній службі впроваджено інформаційно-комунікаційні системи, які суттєво змінюють уявлення про управління персоналом в публічному секторі, зокрема, Портал управління знаннями, Єдиний портал вакансій державної служби, Інформаційна система управління людськими ресурсами HRMIS. В контексті цифрової трансформації в органах публічної влади України, слід виділити і проекти, які спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності, а саме: ProZorro, CETAM, Edata, ID.GOV.UA, Open Budget та Єдиний державний веб-портал відкритих даних тощо.

Цифрові технології відкривають можливості для збору великих обсягів даних, їхнього аналізу та використання у процесі прийняття управлінських рішень. Сучасні інструменти (прогнозна аналітика, візуалізація даних) дають змогу: швидко ідентифікувати ризики; прогнозувати наслідки публічної політики; формувати адаптивні управлінські сценарії. Це важливо у кризових ситуаціях, коли традиційні підходи можуть бути неефективними. Цифрові платформи, що забезпечують відкритість інформації, дозволяють створювати механізми моніторингу та контролю за діяльністю публічного сектору.

Трансформація публічного управління в Україні демонструє відхід від реактивної моделі (надання послуг за запитом) до преактивної та проактивної (передбачення потреб громадянина). Публічний службовець у цій системі перетворюється на дизайнера управлінських процесів та архітектора взаємодії між ШІ та кінцевими споживачами послуг. Тому важливо розвивати компетентності, що дозволять публічним службовцям не лише користуватися готовими інструментами, а й формувати технічні завдання для розробки нових алгоритмів, розуміючи їхні обмеження та потенційні ризики.

Наразі існує потреба у формуванні нової генерації публічних управлінців, здатних оперувати в умовах цифровізації, коли цифрові технології та ШІ стають не просто інструментами, а активними суб'єктами управлінського процесу. Аналіз поточної ситуації свідчить, що цифрові компетентності стали необхідними для кожного публічного службовця. Проте важливим вбачається в епоху цифровізації не втратити головну цінність – людину. І тут слід розуміти межі автоматизації та збереження гуманістичного начала в публічному управлінні.

Створюється новий запит до професіоналізму публічних службовців: від виконання рутинних операцій до управління складними цифровими екосистемами та прийняття рішень на основі великих даних. Розвиток компетентностей публічних службовців має включати навички управління потоками даних та забезпечення безперервності сервісів навіть у кризових ситуаціях, що передбачає поєднання знань з IT-менеджменту, аналітики даних та сервісного дизайну.

Проте, найбільшим викликом є не технічне опанування інструментів, а формування свідомого підходу публічних службовців до їх застосування, де ШІ сприймається як підсилювач людського інтелекту, а не його заміна.

Розгляд професійних компетентностей через призму цифровізації вимагає глибокого аналізу не лише технічних навичок, а й філософських, етичних та психологічних аспектів діяльності публічних службовців в епоху штучного інтелекту. Розвиток професійних компетентностей має відбуватися через призму «людиноцентричного штучного інтелекту». Це означає, що будь-яка автоматизація повинна проходити через етичний фільтр: чи покращує це життя громадянина і чи не порушує його права.

Загалом систематизувати взаємозв'язок цифровізації та інституційної резильєнтності можна через трирівневу модель (технологічний – організаційний – культурно-ціннісний виміри). Технологічний рівень забезпечує операційну стійкість. Він охоплює цифрову інфраструктуру, реєстри, платформи електронного врядування, алгоритмічні системи підтримки прийняття рішень, кіберзахист

та безперервність функціонування сервісів. Для забезпечення адаптивної спроможності системи публічного управління виокремлено організаційний рівень, який включає цифровізацію управлінських процедур, інтеграцію міжвідомчих даних, проактивність сервісів тощо. Культурно-ціннісний рівень забезпечує стратегічну та соціальну стійкість системи. Він охоплює цифрові компетентності публічних службовців, людиноцентричний підхід до ШІ, етичні стандарти алгоритмічного управління, довіру громадян. Інституційна резильєнтність формується не лінійно, а через синергію запропонованих трьох рівнів. Технологічна модернізація без трансформації управлінської культури не забезпечує стійкості, а лише автоматизує існуючі вразливості.

Таким чином, цифровізація постає як багаторівневий трансформаційний процес, що потребує узгодженості дій усіх стейкхолдерів та глибокої інкорпорації нових технологій у професійну культуру. Ключовими детермінантами успіху тут виступають здатність до міжсекторальної співпраці та готовність службовців до розвитку цифрових компетентностей у динамічному середовищі. Саме побудова ефективної цифрової сервісної держави посилить інституційну резильєнтність, яку слід інтегрувати у стратегічні документи та процеси управління. Розвиток цифрової грамотності та компетентностей публічних службовців забезпечуватиме ефективне використання нових інструментів цифровізації.

Список використаних джерел

1. Antonova O., Kvitka S. Digitalization and development of public administration mechanisms in the context of bureaucracy theory and the Neo-Weberian state. Public Administration and Regional Development, 2025, 30, 1404-1425. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.14>

УДК 005:004:004.8

Наталя ЛІТКЕ,

здобувач другого наукового ступня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
Запорізького національного університету

Natalia LITKE,

Second degree holder in the specialty «Public Management and Administration» of Zaporizhzhia National University

<https://orcid.org/0009-0006-0529-3414>

Науковий керівник: **Валентина ВОРОНKOBA**, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету

ГЕНЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ

GENERATIVE MANAGEMENT AS A PARADIGM OF DIGITAL

The study presents the essence of the new paradigm of generative management, which is determined by big data, exponential development of information, and the introduction of artificial intelligence into the practical activities of state authorities. The new paradigm of generative management, generated on the basis of the entire data set of human society, contributes to the development of the concept of «fact-based management». Generative management is based on algorithms and machine learning in decision-making, and also emphasizes public participation and cooperation. The rapid development of next-generation artificial intelligence technologies, an example of which is generative large-scale models, gives hope for the further development and introduction of generative artificial intelligence into state (public) management.

Keywords: generative management, big data, new paradigm.

Генеративне управління як нова парадигма управління засноване на технологіях генеративного штучного інтелекту, прикладом яких є великі мовні моделі. Завдяки всебічному аналізу даних та створення стратегій для різних сценаріїв, воно сприяє оптимізації прийняття рішень та їх виконання у сфері державного управління. Генеративне управління постійно розвивається та впроваджує інновації в інтерактивній взаємодії між людьми, машинами та речами для вирішення все більш складних завдань управління та підвищення рівня модернізації національних систем та можливостей управління. Генеративне управління являє собою динамічний, адаптивний і заснований на даних процес прийняття рішень та їх виконання як нова парадигма управління в умовах цифрового розвитку. Революційне значення генеративного управління полягає в його опорі на великомасштабну генеративну модель та рішення в галузі управління, що генеруються на основі всього масиву даних людського суспільства. Якщо традиційне управління часто йшло фіксованим шляхом і спиралося на заздалегідь встановлені правила, то генеративне управління здійснює прорив, намагається виявити глибинні закономірності та генеративні механізми проблем управління за допомогою генеративного аналізу внутрішніх зв'язків у всьому масиві даних. Постійно навчаючись на основі величезних обсягів мультимодальних даних з практики управління, моделі генеративного управління можуть вловлювати сутність речей через складні прояви, виявляти багатовимірні зв'язки в, здавалося б, незв'язаних прихованих просторах і, таким чином, генерувати рішення для прийняття рішень, які є одночасно розумними та здійсненими, але й несподіваними. Генеративне управління підкреслює безперервний аналіз, навчання та генерацію актуальних даних, використовує різні джерела інформації та якість розробки політики, заснованою на даних.

Генеративне управління – це не просте застосування технологічних досягнень, а складна інтеграція нових технологій, теорій та практик. На відміну від простого застосування алгоритмічних моделей для вирішення конкретних проблем, генеративне управління характеризується підходом, що базується на даних та моделях. Завдяки складним обчисленням та логічному мисленню за принципом «ланцюжка думок» воно перетворює традиційний лінійний процес «аналіз-прийняття рішення-виконання» на більш динамічний, адаптивний і заснований на участі процес прийняття рішень, що генерує нові стратегії управління, правила та рішення. Зокрема, генеративне управління має

наступні характеристики. По-перше, воно підкреслює центральну роль даних, які перестають бути просто орієнтиром для прийняття рішень, а стали їх ядром. Політики використовують величезні масиви даних у режимі реального часу для точного аналізу, прогнозування майбутніх тенденцій та розробки більш персоналізованої політики. По-друге, генеративне управління високо цінує роль алгоритмів та машинного навчання у прийнятті рішень. На відміну від традиційних моделей прийняття рішень, що покладаються на людську інтуїцію та досвід, генеративне управління використовує алгоритми для виявлення глибинних закономірностей та закономірностей у великих даних. По-третє, воно акцентує увагу на участі та співпраці громадськості. У цифрову епоху громадськість перестала бути пасивним одержувачем інформації та стала активним учасником процесу ухвалення рішень, контролю та їх реалізації. Генеративне управління використовує цифрові інструменти, такі як соціальні мережі, онлайн-форуми та мобільні програми, для посилення взаємодії та співпраці з громадськістю, що у значній мірі актуалізує його роль і значення цифровізації публічного управління, що виступає драйвером трансформації державних інституцій у цифровому суспільстві [1].

Генеративне управління можна розглядати як революційну трансформацію, що еволюціонує від традиційного класичного управління до державного управління в епоху великомасштабних моделей, що відображає фундаментальну переоцінку та оновлення концепцій і методів управління. Воно інтегрує історично накопичений досвід управління із сучасними технологічними досягненнями, прагнучи створити більш ефективну, справедливую та прозору систему державного управління. Ключова концепція полягає в інтеграції даних і знань, розкиданих за різними часами, просторами, областями та рівнями, у колективний досвід для генерації принципів управління, що виходять за рамки тимчасових та просторових кордонів, тим самим здійснюючи зсув парадигми від індивідуалізованого та локалізованого до глобального та цілісного підходу. В епоху великомасштабних моделей генеративне управління не тільки змінює об'єкти та методи управління, а й докорінно перебудовує спільне розуміння та очікування від управління. Механізм генеративних великомасштабних моделей дозволяє нам розглядати управління з більш відкритої і динамічної точки зору, визнаючи, що постійно змінюється і розвивається управління, яке потребує не тільки стандартизованого контролю, а й інноваційної адаптації. В даний час людство вступає в епоху цифрового інтелекту та епоху VUCA (вулканізація, інтелект і обчислення) – глобальні тенденції, що точно відображають характеристики і складність нашого часу. Перша, представлена технологіями цифрового інтелекту, такими як Інтернет-речі, великі дані, хмарні обчислення, штучний інтелект, цифрові двійники, які не тільки прискорили економічний і соціальний прогрес, але й викликали революцію у трансформації парадигми цифрового управління. Друга, з її високим ступенем нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, розвивається в умовах виклику традиційних механізмів управління, що вимагає від моделей управління більшої гнучкості, адаптивності та оперативності для ефективного вирішення постійно змінюваних соціально-економічних явищ та виникнення глобальних проблем. Швидкий розвиток технологій штучного інтелекту наступного покоління, прикладом якого є генеративні крупномасштабні моделі, уселяють надію подальший розвиток та запровадження генеративного штучного інтелекту у державне (публічне) управління. Глибока інтеграція великих даних та технологій штучного інтелекту наступного покоління розширила можливості управління, дозволяючи точніше реагувати на швидкі зміни у соціальному середовищі та адаптуватися до них. Суть цієї трансформації полягає у розбудові механізмів генерації знань та прийняття рішень у рамках системи управління, що наділяє її адаптивністю [2, с. 85-87].

Список використаних джерел

1. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Фурсін О. О. Цифровізація публічного управління як драйвер трансформації державних інституцій у цифровому суспільстві. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.1.7>
2. Воронкова В. Г., Нікітєнко В. О., Ажажа М. А. Філософія стійкості та антикрихкості суспільства в умовах турбулентності (на основі праць Нассіма Талеба) Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Internet Conference, February 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, С. 85-87. URL : <http://www.wayscience.com/konferentsiya-7-5-6-lyutogo-2026/>

УДК 342.95:004.89

Жанна ЛУПАК,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю D8 Право Державної наукової установи «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України»; викладач кафедри інформаційного, господарського та адміністративного права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»

Zhanna LUPAK,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty D8 Law of the State Scientific Institution «Institute of Information, Security and Law of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine»; Lecturer at the Department of Information, Economic and Administrative Law of National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0009-0006-9150-626X>

Науковий керівник: **Олег ЗАЯРНИЙ**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРАВО ОСОБИ НА ПОЯСНЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО РІШЕННЯ, ПРИЙНЯТОГО ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ, ЯК ГАРАНТІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРАВ В АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУРАХ

THE RIGHT OF AN INDIVIDUAL TO AN EXPLANATION OF AN INDIVIDUAL DECISION ADOPTED WITH THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS AS A GUARANTEE OF THE REALISATION OF INFORMATION RIGHTS IN ADMINISTRATIVE PROCEDURES

Digitalisation of public administration increasingly embeds artificial intelligence in administrative decision-making, intensifying the «black box» problem and challenges to information rights. The paper argues that the right to an explanation functions as a procedural safeguard enabling access to reasons, meaningful participation, and effective appeal. The analysis relies on Article 86 of the EU AI Act, which requires deployers to provide clear and meaningful explanations of the AI system's role in decision-making and the main elements of decisions based on high-risk AI outputs. It also links this approach to Ukraine's Law on Administrative Procedure and illustrates the risks through the SyRI judgment.

Keywords: administrative procedure; artificial intelligence; right to explanation; information rights; AI Act.

Сучасний етап розвитку адміністративного права визначається цифровізацією публічного управління та алгоритмізацією окремих елементів прийняття управлінських рішень, зокрема із використанням систем штучного інтелекту (далі – ШІ) в діяльності суб'єктів владних повноважень. Хоча такі інструменти можуть підвищувати ефективність публічного адміністрування, їх застосування у сфері адміністративних процедур актуалізує питання забезпечення належної реалізації інформаційних прав особи, насамперед щодо отримання зрозумілої та повної інформації про мотиви та логіку прийняття адміністративного акта з використанням ШІ.

Особливість алгоритмічних систем полягає в тому, що логіка формування результату є часто технічно складною та малозрозумілою для адресата рішення. У разі, коли процеси обробки даних системою ШІ залишаються непрозорими для особи, стосовно якої ухвалюється індивідуальний акт, виникає ефект «чорної скриньки» (black box). У цьому контексті, крім надання доступу особі до матеріалів справи, важливим є також формулювання зрозумілого для людини пояснення ролі ШІ в прийнятті рішення, тобто реалізація права на пояснення індивідуального рішення (Right to explanation of individual decision-making).

Стаття 86 Регламенту (ЄС) 2024/1689 (AI Act) закріплює право особи на отримання чітких та змістовних пояснень щодо ролі системи ШІ в процедурі прийняття рішення та основних елементів такого рішення [1]. Йдеться про рішення, прийняте користувачем (deployer) на підставі результатів високоризикової системи штучного інтелекту, яке породжує юридичні наслідки або має інший сут-

тєвий вплив на особу, що може сприйматися нею як такий, що негативно впливає на її здоров'я, безпеку чи основоположні права [1]. Таким чином, право особи на пояснення індивідуального рішення, прийнятого із використанням систем ШІ, закріплюється як окрема процедурна гарантія на рівні права Європейського Союзу, що забезпечує реалізацію інформаційних прав особи та ефективний захист її основоположних прав.

Автоматизована обробка даних та алгоритмічна оцінка потенційно можуть ускладнювати реалізацію інформаційних прав особи та дотримання принципів обґрунтованості, відкритості та гарантування права особи на участь, закріплених у статтях 8, 12 та 17 Закону України «Про адміністративну процедуру» [2]. Закон покладає на суб'єктів публічної адміністрації обов'язок вмотивовувати адміністративні акти, що можуть негативно вплинути на права, свободи чи законні інтереси особи, у тому числі в разі зміни оцінки та висновків у схожих справах [2]. Водночас особа має право на доступ до інформації, пов'язаної з прийняттям індивідуального акта щодо неї; та бути заслуханою адміністративним органом до моменту прийняття негативного індивідуального акта [2]. Відтак у разі використання ШІ адміністративним органом при прийнятті рішення, адміністративний акт має містити зрозуміле пояснення ролі алгоритмічної оцінки та ключових підстав такого рішення. За відсутності пояснення виникає ризик порушення принципів адміністративної процедури, що може призвести до скасування акта за результатами його оскарження.

Покажемо рішення Окружного суду Гааги від 05 лютого 2020 року у справі щодо системи SyRI (System Risk Indication), яка застосовувалася для алгоритмічного аналізу персональних даних осіб з метою виявлення випадків підвищеного ризику шахрайства у сфері соціального забезпечення. Суд визнав, що норми національного законодавства, які забезпечували застосування SyRI, не відповідають вимогам статті 8(2) Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Суд наголосив, що непрозорість та неперевірюваність моделі ризику та її індикаторів, а також відсутність реальної можливості перевірити логіку їх застосування унеможливають належний контроль і, відповідно, «справедливий баланс» між суспільним інтересом та втручанням у приватне життя особи. Хоч Суд прямо не сформулював право на пояснення як самостійне право, з мотивувальної частини випливає, що прозорість алгоритмічної оцінки та можливість її перевірки є необхідною умовою дотримання інформаційних прав особи в адміністративних процедурах [3].

У зв'язку з цим, виникає потреба в нормативному уточненні вимог до мотивування адміністративних актів із використанням ШІ. Такий стандарт має зобов'язувати адміністративний орган: прямо зазначати факт використання ШІ та його роль при прийнятті індивідуального акта; надавати чітке та зрозуміле для людини пояснення ключових факторів, які вплинули на результат алгоритмічної оцінки, а за потреби – застосовувати інструменти пояснюваного штучного інтелекту (XAI); фіксувати попередню перевірку посадовою особою результатів роботи ШІ та аргументів, покладених в основу рішень; забезпечити можливість людського перегляду негативного адміністративного акта на вимогу особи.

Таким чином, право особи на пояснення індивідуального рішення, прийнятого із використанням систем штучного інтелекту, є важливою гарантією реалізації інформаційних прав особи в адміністративній процедурі, оскільки дає змогу зрозуміти мотиви прийняття рішення адміністративним органом та забезпечує право на його ефективне оскарження. Запровадження стандартів пояснюваності алгоритмічної оцінки та підвищення прозорості застосування ШІ зменшує ризики ефекту «чорної скриньки» та підвищує якість адміністративних актів, забезпечуючи дотримання принципів адміністративної процедури.

Список використаних джерел

1. REGULATION (EU) 2024/1689 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act).

2. Про адміністративну процедуру: Закон України № 2073-IX від 17.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 23.02.2026 р.).

3. The judgment of the District Court of The Hague of 05 February 2020 in Netherlands Juristen Comité voor de Mensenrechten (NJCM) et al. v. The State of the Netherlands (ECLI:NL:RBDHA:2020:865). URL: <https://surl.li/priqbk> (date of access: 23.02.2026).

УДК 351:004

Юрій МАГИЛЯС,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Yurii MAHYLIAS,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 Public Administration of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0009-4255-7468>

Науковий керівник: **Сергій КВИТКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIETY

In modern society, business is increasingly perceived as an active participant in the formation of social capital. Through corporate educational programs, support for local communities, investments in innovation, companies contribute to improving the quality of life. Digital platforms allow such initiatives to be scaled, spreading them to wider audiences and ensuring transparency in the use of resources. For the public administration system, this means the need to create a favorable regulatory environment that stimulates socially responsible business behavior. Legislative mechanisms for disclosure of non-financial information, digital security standards, tax incentives for environmental innovations can become catalysts for positive changes.

Keywords: digital governance, public administration, digital platforms, digital transformation.

Цифрова трансформація суспільства стала однією з ключових характеристик початку ХХІ століття. Вона охоплює не лише технологічні процеси, а й змінює способи комунікації, моделі зайнятості, форми взаємодії між державою, бізнесом і громадянами [1]. У цих умовах особливого значення набуває соціально відповідальний бізнес – такий, що поєднує економічну ефективність із турботою про суспільний добробут, екологію та розвиток людського капіталу. Цифровізація не скасовує принципів соціальної відповідальності, а навпаки – підсилює їх, роблячи діяльність компаній більш прозорою, публічною та підзвітною.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) пройшла тривалий шлях розвитку – від благодійності до інтеграції соціальних і екологічних стандартів у бізнес-стратегії. Сьогодні вона дедалі частіше пов'язується з принципами ESG (Environmental, Social, Governance), які визначають екологічні, соціальні та управлінські критерії оцінювання діяльності компаній. Цифрові технології дозволяють зробити ці критерії вимірюваними: відкриті дані, нефінансова звітність, цифрові інструменти моніторингу створюють нову культуру відповідальності. Платформи публічної звітності, інтерактивні дашборди, блокчейн-рішення для відстеження ланцюгів постачання підвищують довіру між бізнесом і суспільством.

У цифровому середовищі споживач стає активним учасником оцінювання діяльності компаній. Соціальні мережі, онлайн-платформи відгуків і громадські ініціативи швидко реагують на порушення трудових прав, екологічні ризики або недоброчесні управлінські практики. Репутація перетворюється на стратегічний ресурс, а цифрова прозорість – на умову конкурентоспроможності. Водночас цифрові технології створюють нові інструменти для реалізації соціальних програм: краудфандингові платформи, освітні онлайн-проекти, цифрові сервіси підтримки громад дозволяють бізнесу безпосередньо взаємодіяти з цільовими аудиторіями [2].

Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації дедалі частіше виступає партнером держави у вирішенні суспільно значущих завдань. Розвиток електронного врядування, відкритих даних і цифрових сервісів потребує участі приватного сектору. ІТ-компанії, телекомунікаційні оператори, фінансові установи беруть участь у створенні цифрової інфраструктури, забезпеченні кібербезпеки, розвитку цифрової грамотності населення. Таке партнерство набуває форм державно-приватної співпраці, у якій бізнес не лише отримує економічні вигоди, а й виконує соціальну місію. Разом із тим цифрова трансформація породжує нові виклики для соціальної відповідальності. Автоматизація та штучний інтелект змінюють ринок праці, створюючи ризики безробіття або нерівності доступу до нових професій. Компанії, що впроваджують цифрові інновації, несуть відповідальність за перепідготовку працівників, інвестування в освіту та формування інклюзивного цифрового середовища. Питання захисту персональних даних, алгоритмічної прозорості та етичного використання штучного інтелекту стають частиною соціальної відповідальності бізнесу. Суспільство очікує від корпорацій не лише технологічної ефективності, а й дотримання прав людини у цифровому просторі.

Важливим виміром соціально відповідального бізнесу є екологічна складова цифрової трансформації. Хоча цифрові технології сприяють оптимізації ресурсів і зменшенню паперового документообігу, вони також потребують значних енергетичних витрат для функціонування дата-центрів та мережевої інфраструктури. Відповідальні компанії впроваджують принципи «зеленої» цифровізації: використовують відновлювані джерела енергії, мінімізують електронні відходи, підтримують програми переробки техніки. Таким чином, цифровий розвиток поєднується з екологічною свідомістю [3].

У сучасному суспільстві бізнес дедалі більше сприймається як активний учасник формування соціального капіталу. Через корпоративні освітні програми, підтримку місцевих громад, інвестиції в інновації компанії сприяють підвищенню якості життя. Цифрові платформи дозволяють масштабувати такі ініціативи, поширюючи їх на ширші аудиторії та забезпечуючи прозорість використання ресурсів. Водночас громадськість отримує інструменти контролю та зворотного зв'язку, що стимулює підвищення стандартів відповідальності. Для системи публічного управління це означає необхідність формування сприятливого регуляторного середовища, яке стимулює соціально відповідальну поведінку бізнесу. Законодавчі механізми розкриття нефінансової інформації, стандарти цифрової безпеки, податкові стимули для екологічних інновацій можуть стати каталізаторами позитивних змін. Водночас держава повинна забезпечувати баланс між підтримкою інновацій і захистом суспільних інтересів.

В умовах воєнних та кризових викликів, що переживає Україна, соціально відповідальний бізнес відіграє особливу роль. Компанії долучаються до підтримки обороноздатності, гуманітарних ініціатив, відновлення інфраструктури, використовуючи цифрові інструменти для координації допомоги та прозорості звітності.

Список використаних джерел

1. Квітка С. А. Цифрова трансформація в контексті концепції «довгих хвиль» М. Кондратьєва. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, спецвип. 1. С. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.15421/152155>
2. Квітка С. А., Корсун В. В., Магиляс Ю. І. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 3. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437>
3. Квітка С. А., Корсун В. В. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 2. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.15421/152322>

УДК 352/354:004.8

Тетяна МАМАТОВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Ірина ЧИКАРЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Олександра БЕШТА,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Tetiana MAMATOVA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-1844-5377>

Iryna CHYKARENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-7381-7773>

Oleksandra BESHTA,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0000-5572-4223>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ І ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ: ТРЕНДИ 2026

USAGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESSES OF CIVIL SERVANTS' STRATEGIC AND PROJECT COMPETENCE DEVELOPMENT: TRENDS FOR 2026

Integrating AI into public administration opens up new opportunities to improve the efficiency, transparency, and quality of public services. As advances in AI transform bureaucratic and decision-making processes, they have the potential to increase productivity and stimulate economic growth. These processes are spreading rapidly in Ukraine. According to the Oxford AI Readiness Index, Ukraine has been quickly climbing the rankings over the past three years. It should also be noted that AI is being actively implemented in the field of project management, which requires the accelerated development of relevant competencies. That is why the Department of Public Administration and Local Self-Government at Dnipro University of Technology continue to focus their educational and project activities on expanding the possibilities of using AI in the development of strategic and project competencies of public officials.

Keywords: public administration, digital transformation, strategic and project competencies.

Використання технологій штучного інтелекту трансформує всі сфери суспільного життя. Все більше професіоналів у сфері адміністрування відзначають, що використовують ШІ [1]. Зазнали змін процеси вироблення політики, надання публічних послуг. Змінилися й очікування громадськості. Розгортання ШІ у сфері публічного управління стає одним з центральним питань у більшості дискусій про протиріччя між поліпшенням якості послуг та економією коштів [2]. На думку А. Р. Шарка (Alan R. Shark), з огляду на великі очікування у поєднанні з великою відповідальністю, дослідники і практики сфери публічного управління мають знайти баланс у вимірах «інновації – ризики – довіра громадськості», адже на відміну від будь-яких попередніх технологічних інновацій, ШІ вже поникнув усюди і з'являється на кожному цифровому пристрої, від смартфонів до камер безпеки та муніципальних комунальних систем. Як експерти, так і звичайні користувачі, які працювали з ШІ, відзначають вражаючу швидкість надання ним результатів та надзвичайній «інтелектуальності» переважної чисельності відповідей.

Вивчаючи феномен ІІІ у сфері публічного управління, дослідники по всьому світу зазначають, що інтеграція ІІІ в діяльність органів державного управління й органів місцевого самоврядування відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та якості публічних послуг. Через те, що досягнення в галузі ІІІ змінюють бюрократичні процеси та процеси прийняття рішень, вони мають потенціал для підвищення продуктивності та стимулювання економічного зростання [3]. Представники органів публічного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях вже демонструють, що практики смартизованого й відповідального використання нових технологій сприяють реформуванню публічного управління [4]. Водночас, ефективне та масштабове впровадження ІІІ вимагає застосування низки управлінських практик та міжфункціональної співпраці в організаціях публічного сектора [5].

Зазначені процеси надзвичайно активно поширюються в Україні. Ще у березні 2024 року Голова НАДС Н. Алюшина відзначала, що в умовах надзвичайної динаміки й перенавантаження упровадження елементів ІІІ сприятиме забезпеченню стійкості систем управління та підвищенню професійної спроможності службовців, що позитивно вплине на якість управлінських рішень і публічних послуг [6]. У 2025 році на ресурсах Міністерства цифрової трансформації України були оприлюднені «Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями» [7]. У період з 2023 по 2025 роки значною мірою зросла готовність України до впровадження ІІІ у сфері публічного управління. За результатами Oxford AI Readiness Index Україна стрімко просувається «сходінками» рейтингу: 2023 – 60-те місце зі 193 країн; 2024 – 54-те місце зі 188 країн; 2025 – 40-ве місце зі 195 країн [8].

Маємо також зазначити, що ІІІ активно впроваджується у сфері управління проєктами, що вимагає прискореного формування відповідних компетентностей [9; 10]. Саме тому керівництво і науково-педагогічні працівники кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка» продовжують спрямовувати освітню і проєктну діяльність на розширення можливостей використання ІІІ у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців.

Значний внесок зроблено у межах проєкту U-Train (2023-2024 рр.): інтегрування діалогів з ІІІ в процес виконання практичних завдань з дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері» для здобувачів магістерського ступеня. Результати пілотування у 2023 р.: відбувся трансфер знань між здобувачами, які раніше використовували ChatGPT і тими, які не мали такого досвіду; здобувачами було визнано можливість використання ІІІ у публічному управлінні, зокрема під час стратегічного планування, із обов'язковим критичним аналізу отриманих результатів; оскільки ChatGPT 3.5 не міг надати достатнього обсягу даних, здобувачами було зроблено висновок щодо недостатньої присутності територіальних громад України у цифровому просторі, а також необхідності вдосконалення відповідних процесів [11]. У 2024 році увагу було приділено критичному порівнянню результатів щодо конкурентних переваг територіальної громади, які були отримані від різних ІІІ-агентів. У 2025 здобувачів було запрошено до тестування нового ресурсу від проєкту EGAP – репозиторію ІІІ рішень для органів місцевого самоврядування. Розвиток проєктних компетентностей майбутніх публічних управлінців та громадських активістів продовжено у межах проєкту STREAM-U під час менторської програми для здобувачів всіх трьох рівнів вищої освіти та громадських активістів.

На нашу думку, до першочергових завдань, які можуть бути рекомендовані за результатами обговорень під час щорічної конференції належать такі: сприяти формуванню на різних рівнях публічного управління політик використання ІІІ в професійній діяльності; визначити пов'язані із використанням ІІІ в публічному управлінні спеціальні компетентності та результати навчання у стандартах вищої освіти за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування; поширювати практики інтегрування інструментів ІІІ в освітні програми та освітній процес для публічних управлінців, щоб розвивати стратегічне мислення та навички управління проєктами; забезпечити формування у науково-педагогічних працівників та тренерів, які залучені до надання освітніх послуг в галузі публічного управління, складових професійної компетентності щодо використання ІІІ в освітній та проєктній діяльності.

Список використаних джерел

1. AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. Employees want AI, leaders are looking for a path forward : 2024 Annual Work Trend Index from Microsoft and LinkedIn. *Microsoft* : website. 08.05.2024. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>.
2. Shark A. R. AI: Five Questions Every Public Administrator Must Ask. *Governing* : website. 14.10.2025. URL: <https://www.governing.com/management-and-administration/ai-five-questions-every-public-administrator-must-ask>.
3. Vatamanu A. F., Tofan M. Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15. Iss. 4. 149. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15040149>.
4. Dworkin J. AI Can Create Real Government Efficiency. *Governing* : website. 29.04.2025. URL: <https://www.governing.com/management-and-administration/ai-can-create-real-government-efficiency>.
5. Alamäki A. Expanding AI adoption in public sector organizations: perspectives on management practices. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/TG-05-2025-0124>.
6. Голова НАДС: Публічна служба потребує застосування алгоритмів ШІ для оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян. *Національне агентство України з питань державної служби* : вебсайт. 22.03.2024. URL: <https://surl.li/gwfsuz>.
7. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. 2025. 45 с. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/f/bf/a9595e0dcd238ab2b3602909107aabbf9.pdf>.
8. AI Readiness in Government. Oxford Insights: website. URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/>
9. Yuen R. Will AI Replace Project Managers? Future-Proof Your Role. *Monograph* : web-site. 11.12.2025. URL: <https://monograph.com/blog/will-ai-replace-project-managers-future-proof-role>.
10. Гуржій В. Використання ШІ в управлінні проєктами як органічний елемент сучасного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-101>.
11. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7>.

Олександра МАРУШЕВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри національної безпеки та підприємництва Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Oleksandra MARUSHEVA,

Doctor of Science in Public Administration, professor, professor of the National Security and Entrepreneurship Department, State University «Kyiv Aviation Institute».

<https://orcid.org/0000-0001-9126-4674>

ВИКОРИСТАННЯ GR-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИМІР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

USING GR-TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: THE DIMENSION OF DIGITAL TRANSFORMATION

The work focuses on the transformation of Government Relations (GR) within the public administration system under the influence of digitalization processes. It examines how digital tools modify the interaction between stakeholders (business and civil society) and state authorities. The author analyzed the transition from traditional lobbying to digital advocacy and e-participation. Key attention was paid to the transparency of decision-making processes and the role of platforms like «Diia» in fostering open dialogue. The study highlights that digital GR-technologies enhance efficiency and accountability in public management. Therefore, the development of GR technologies in the digital dimension is a strategic direction for the development of public administration, which is outlined in all areas of public policy, which provides an opportunity to increase the efficiency of public administration in general.

Keywords: public administration, GR-technologies, digital transformation, e-participation, stakeholders, digital tools.

В умовах процесів цифрової трансформації публічного управління традиційні механізми взаємодії влади та бізнесу зазнають суттєвих трансформацій. Government Relations (GR) як технологія налагодження конструктивного діалогу між громадянським суспільством, бізнесом та суб'єктами владних повноважень поступово піддаються переходу до цифрового формату. Цифрова трансформація створює нові інструменти впливу, які роблять процес прийняття публічно-управлінських рішень більш відкритим, прозорим та інклюзивним.

Сучасний цифровий вимір GR-технологій включає використання платформ електронної демократії, електронних петицій, взаємодії влади та бізнесу (G2B), взаємодії влади та громадянського суспільства (G2C), застосування інструменту онлайн-консультацій та Big Data для аналізу суспільних потреб, застосування ШІ. У цьому вимірі спостерігається стійка тенденція поступової трансформації надання адміністративних послуг із застосуванням цифрових інструментів. Важливим аспектом відносин GR є впровадження концепції «Сервісної держави», що сприяє забезпеченню трансформації держави на клієнтоорієнтованих засадах [1, с. 18], де комунікація відбувається не через персональні контакти, а через алгоритмізовані цифрові інтерфейси. В Україні яскравим прикладом такої трансформації є Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал «Дія»), що сприяє забезпеченню принципів належного врядування [2], принципів державної служби [3] в частині залученості та врахування інтересів, прозорості та підзвітності, мінімізації корупційних ризиків і спрощує доступ громадян, громадянського суспільства й бізнесу до публічних послуг. Фінансовий інструмент План для України «Ukraine Facility» (далі – План) також наголошує на необхідності цифрової трансформації, а саме: «План є рушійною силою для переходу України до зеленої, цифрової та інклюзивної економіки, і ці цілі є наскрізними в усіх сферах», а «ефективне державне управління є запорукою виконання Плану». Україні потрібна інституційна спроможність, щоб реалізувати заплановані реформи та залучати великі об'єми інвестицій. Поміж інших реформ в аспекті державного управління у Плані зауважено на необхідності цифровізації управління державною службою та людськими ресурсами, а також наголошено, що цифрова трансформація процесів державного управління, призведе до відкритості, що стане основою для зменшення корупційних ризиків. Також очікується підвищення загальної ефективності та рівня довіри громадян до відповідних органів влади [4].

Особливістю цифрового виміру GR є перехід від вузької адвокації, закритого лобіювання до відкритої публічної адвокації в соціальних мережах та на спеціалізованих порталах. Цифрові інструменти створюють сприятливі умови для стейкхолдерів, забезпечуючи можливість оперативного реагування на законодавчі ініціативи та прийняття участі в їх обговоренні, опитуванні, із широким використанням сервісів електронних петицій, інструментів моніторингу відкритих даних (наприклад, «Clarity Project» або «Opendatabot»), діалогу з владою за допомогою інших цифрових інструментів. В свою чергу це дозволяє позитивно впливати на рівень прозорості діяльності та підзвітності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, сприяє залученню широкого кола фахівців та представників експертного середовища до процесів формування та реалізації публічної політики в усіх сферах, дозволяє підвищити ефективність публічно-управлінських рішень загалом.

Через чотири роки з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну та триваючої збройної агресії РФ проти України 23 лютого 2026 року за даними оновленої спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (далі – RDNA5), оприлюдненої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2025 року, загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить майже 588 мільярдів доларів США (понад 500 мільярдів євро) впродовж наступного десятиліття. Це майже втричі перевищує прогнозований номінальний ВВП України за 2025 рік. Окрім того, у RDNA 5 акцентується на значущості публічних інвестицій на 2026 рік за 12 пріоритетними сферами, визначеними у Середньостроковому плані пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026-2028 роки. Серед іншого, наголошено на державних послугах та цифровізації, громадській безпеці та соціальній сфері. Для узгодженості з аналізом RDNA ці сфери віднесені до дев'яти стандартизованих секторів RDNA [5].

Отже, цифрова трансформація GR ставить нові виклики перед системою публічного управління: необхідність захисту персональних даних, цифрової стійкості та кіберзахисту загалом, а також напрацювання матриці підходів превентивного реагування на кіберзагрози, боротьбу з дезінформацією та забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів для всіх груп стейкхолдерів. Отже, розвиток GR-технологій у цифровому вимірі є стратегічним напрямом розвитку публічного управління, який окреслено в усіх сферах публічної політики, що надає можливість підвищити ефективність публічного управління загалом, а також вибудувати якісно нову модель взаємодії «влада – суспільство – бізнес» та продовжувати шлях щодо її вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексеєнко. Київ. ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.
2. Принципи належного врядування. URL: <https://par.in.ua/good-governance/principles-of-good-governance> (дата звернення: 25.03.2026);
3. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 25.03.2026);
4. Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility. Закон № 3786-IX від 06.06.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24#Text (дата звернення: 25.03.2026);
5. Світовий банк, Організація Об'єднаних Націй та Європейський Союз публікують оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб (RDNA5). ООН Україна : вебсайт. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2026-02/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).

Аліна МАХНО,

здобувачка наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право» кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Alina MAKHNO,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 081 «Law» of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0005-9915-8215>

Науковий керівник: **Олексій ПРОНЕВИЧ**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВА ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DIGITAL TRANSPARENCY OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

The author has clarified the state of digital transparency of public authorities' activities under the legal regime of martial law. It has been noted that the key problems in the field of data openness are: 1) lack of unified access to information on vacancies in the civil service; 2) lack of publication of work plans and reports on their implementation on the websites of some ministries; 3) non-uniform structuring of government websites; 4) periodic removal of information about government activities from websites. It has been concluded that there is a need to adopt legislation and take practical measures aimed at restoring the operation of online platforms and optimizing the functioning of government web resources.

Keywords: public service, civil service, public administration, digitalization, martial law.

Відкритість даних щодо діяльності органів публічної влади залишається важливим базисом для комунікації між державою та громадянським суспільством навіть в умовах кризових ситуацій. Транспарентність забезпечує можливість оперативної комунікації, здійснення громадського контролю за якістю виконання органами влади покладених на них функцій та повноважень, оптимізацію процесів прийняття управлінських рішень та підвищення рівня довіри громадян до публічно-владних інституцій. Реалізація цих завдань значною мірою спрощується в умовах функціонування цифрової держави, оскільки процеси інформатизації та технологізації сприяють більшій залученості населення до процесів управління публічними справами.

Водночас в умовах воєнного стану з'явилися як нові проблеми, пов'язані з відкритим доступом до даних, так й актуалізувалися недоліки, які існували ще у довоєнний період. Зокрема, ця теза стосується таких викликів, що супроводжують діяльність органів публічної влади:

1. Відсутність уніфікованого доступу до відомостей про вакансії на державній службі через зупинення роботи Єдиного порталу вакансій державної служби. Зупинення роботи порталу було здійснено з початком повномасштабного вторгнення – 25 лютого 2022 року, у зв'язку з чим перестала оприлюднюватися інформація стосовно відкритих вакансій в органах влади, оголошення конкурсів на державну службу, проведення тестувань, розміщення інформації про визначення переможців конкурсів або про їх відсутність [1]. На необхідності оперативного виправлення цієї ситуації та повернення до забезпечення реалізації засади транспарентності неодноразово наголошували міжнародні інституції (зокрема, Європейська Комісія [2] та Програма SIGMA [3, с. 84, 92]). На виконання їх рекомендацій відновлення єдиної платформи для розміщення відомостей про вакансії державної служби є завданням низки стратегічних документів: Плану для України на 2024-2027 Ukraine Facility, Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, Дорожньої карти з питань реформи державного управління. Скоригувати заходи у сфері окресленої проблематики також покликаний законопроект № 13478-1 [4].

2. Відсутність опублікування планів роботи та звітів про їх виконання на сайтах окремих міністерств, що ускладнює контроль за їх діяльністю. В умовах воєнного стану не всі центральні органи виконавчої влади оприлюднюють зазначені документи. Наприклад, Міністерство у справах ветеранів України публікувало на офіційному вебсайті лише план діяльності Міністерства на 2024 рік [5], однак не публікувало звіт про його виконання у 2024 році [6]. Водночас наступного року Мінветеранів опублікувало як план роботи на 2025 рік [5], так і звіт про виконання плану за 2025 рік [6]. Це вказує на непослідовність позиції Міністерства щодо порядку оприлюднення відомостей про діяльність.

3. Неуніфікованість структурування сайтів органів влади, що ускладнює навігацію та пошук стратегічних документів щодо планування діяльності органів та звітів про їх виконання. Зокрема, однотипні документи на сайтах різних міністерств доводиться шукати у різних розділах. Наприклад, пошук планів роботи Міністерства у справах ветеранів України здійснюється у такому порядку «Про нас» – «Про Міністерство» – «Плани діяльності Міністерства» [5]. Водночас пошук аналогічних документів на сайті Міністерства внутрішніх справ відбувається за алгоритмом «Головна» – «Діяльність» – «Планування» [7]. Можна цілком обґрунтовано припустити, що відсутність єдиного підходу створює перешкоди для громадян у процесі пошуку інформації на сайтах органів влади, що не сприяє доступності такої інформації.

4. Періодичне видалення інформації про діяльність органів влади з сайтів, що не дає можливості ретроспективного дослідження та оцінки діяльності органу. Наприклад, така ситуація мала місце з опублікуванням на сайті Офісу Генерального прокурора відомостей про мету проведення атестації прокурорів у 2019 році. Станом на початок 2022 рік ця інформація ще була оприлюднена на офіційному вебсайті, однак станом на 2023 рік відповідні дані стали недоступними [8].

Висновки. Таким чином, цифрова транспарентність у діяльності органів публічної влади у період воєнного стану не забезпечується повною мірою. З одного боку, причина цього може бути обґрунтована інтересами національної безпеки. Ознак з іншого боку, недосконалість у порядку технічного забезпечення ведення вебсайтів стає на заваді прозорому висвітленню діяльності публічних інституцій. Наведене свідчить про потребу в ухваленні законодавства та вжитті практичних заходів, спрямованих на відновлення роботи онлайн-платформ та оптимізацію функціонування вебресурсів органів влади.

Список використаних джерел

1. Важлива інформація: призупинено роботу Єдиного порталу вакансій державної служби. Національне агентство України з питань державної служби. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/vazhliva-informaciya-prizupineno-robotu-yedinogo-portalu-vakansij-derzhavnoyi-sluzhbi>. (дата звернення: 04.02.2026).
2. Ukraine 2025 Report. European Commission. 2025. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf>. (дата звернення: 04.02.2026).
3. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Програма SIGMA. 2023. 219 с. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf). (дата звернення: 04.02.2026).
4. Проєкт Закону про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби (реєстр. № 13478-1 від 16.07.2025). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56817>. (дата звернення: 04.02.2026).
5. Плани діяльності Міністерства. Міністерство у справах ветеранів України. 2026. URL: <https://mva.gov.ua/category/53-plani-diyalnosti-ministerstva>. (дата звернення: 04.02.2026).
6. Звіти Міністерства. Міністерство у справах ветеранів України. 2026. URL: <https://mva.gov.ua/category/270-zviti>. (дата звернення: 04.02.2026).
7. Планування. Міністерство внутрішніх справ України. 2026. URL: <https://mvs.gov.ua/planuвання>. (дата звернення: 04.02.2026).
8. Офіс Генерального прокурора. Мета реформи прокуратури. 2019. URL: <https://www.gp.gov.ua/ua/reform>. (дата звернення: 04.02.2026).

Владислав МАХНО,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право» кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vladyslav MAKHNO,

candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 081 «Law» of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-9494-4960>

Науковий керівник: **Іванна МАЦЕЛЮХ**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

PROSPECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO OPTIMIZE THE WORK OF PUBLIC SERVICE

The research is devoted to analyzing the potential development path of artificial intelligence technologies and their implementation in the activities of individual institutions in the public service system. The author analyzes the current state of implementation of relevant technologies in Ukraine, establishes the unsatisfactory state of these processes and the critical need for their optimization through artificial intelligence. Innovations in the judicial system are considered, which could accelerate the pace of filling vacant positions. It is proposed to use artificial intelligence for the rapid collection and analysis of data on public servants to combat corruption. The prospects for creating AI assistants for a wide range of positions in the public service system are highlighted.

Keywords: public service, artificial intelligence, innovation, judicial system, anti-corruption.

В умовах сучасного розвитку технологій об'єктивно необхідним є застосування інноваційних методик з метою оптимізації процесів. Система публічної служби не є винятком. Впровадження найбільш технологічно прогресивних рішень має збільшити ефективність як окремих інституцій публічної служби, так і системи в цілому. Подібні інновації можуть бути критично необхідними у зв'язку з євроінтеграцією України.

Оскільки технології штучного інтелекту в різних його формах і проявах продовжують розвиватися, урізноманітнюватись та покращуватись, ігнорування подібних інновацій призведе до стагнації та не дозволить діяти державі максимально ефективно. Повідомлення державних органів в медіа демонструють, що вони усвідомлюють великий потенціал ШІ-технологій [1].

Одним із найбільш очевидних та вже озвучених державними органами способів застосування штучного інтелекту є автоматична перевірка персональних відомостей суб'єктів публічної служби щодо наявності в них потенційних корупційних елементів. Нейромережа може аналізувати декларації, дані з Державної прикордонної служби, відомості з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно тощо, підраховувати та визначати аномалії, які можуть вказувати на недобросовісну поведінку.

Ідентичний механізм критично необхідно застосовувати і при унікальних випадках підвищеного навантаження на органи публічної служби. До прикладу, таким можна вважати конкурсну процедуру добору суддів, яка почалася в грудні 2024 року і передбачає заповнення близько 1800 вакантних посад [2]. Відповідно до статті 83 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 1402-VIII від 02.06.2016 року, кваліфікаційне оцінювання проводиться Вищою кваліфікаційною комісією суддів України з метою визначення здатності судді здійснювати правосуддя за визначеними законом критеріями, серед яких є і доброчесність [3]. Ідентичну перевірку також здійснює Громадська рада доброчесності та Вища рада правосуддя [4; 5]. Закономірно, що інституція має докласти надзвичайних зусиль, щоб в найкоротші строки максимально ефективно проаналізувати матеріали щодо кількох

тисяч кандидатів. Аналітики вважають, що такі процедури можуть зайняти багато часу [6]. Саме в подібних ситуаціях корисним було б застосування ШІ-технологій.

В контексті кадрового голоду в різних інституціях публічної служби також доцільно говорити про впровадження ШІ-асистентів, які змогли б частково або повністю замінити ті професії, які є постійно вакантними. До прикладу, за сучасних умов складно знайти нових працівників в апаратах судів, існують проблеми із помічниками суддів [7, с.5]. Застосування ШІ-асистентів, які були б адаптованими під конкретні потреби тієї чи іншої інституції, дозволило б забезпечити безперервну роботу органів публічної служби.

Окремо необхідно звернути увагу на способи спрощення пошуку тих чи інших даних для громадян, автоматичне узагальнення та підсумок інформації тощо. Офіційні сайти органів публічної служби повинні мати функцію, яка б надавала особам можливість отримати швидку консультацію з їхнього питання. Опрацювання складного, об'ємного та малозрозумілого для пересічного громадянина матеріалу в лаконічні підсумки має стати основою будь-якого офіційного сайту органу публічної служби. До прикладу, ресурс Опендатабот «Бабуся» має функцію короткого підсумку судового рішення, що значно прискорює опрацювання значних об'ємів судової практики, а також є більш «дружнім» для пересічних людей [8].

Отже, можемо констатувати факт того, що впровадження, розвиток та постійне застосування технологій штучного інтелекту в системі публічної служби є об'єктивно необхідними та потенційно ефективними. У найближчому майбутньому доцільно розробити низку ініціатив, які покликані покращити темпи та якість роботи органів публічної служби. Серед таких інновацій можна назвати застосування нейромереж для аналізу декларацій публічних службовців, створення ШІ-асистентів, а також впровадження технологій опрацювання та узагальнення великих масивів інформації. Подібні ініціативи повинні стати нормою в системі публічної служби.

Список використаних джерел

1. Всі подані декларації будуть охоплені увагою НАЗК за рахунок нового інструменту автоматизованої перевірки – Артем Ситник. *НАЗК*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/vsi-podani-deklaratsii-budut-ohopleni-uvagoyu-nazk-za-rahunok-novogo-instrumentu-avtomatyzovanoi-perevirky-artem-sytnyk/> (дата звернення: 07.02.2026).
2. ВККСУ оголосила про початок наймасштабнішого добору на посади суддів місцевих судів. *Вища кваліфікаційна комісія суддів України*. URL: <https://vkksu.gov.ua/news/vkksu-ogolosyla-pro-pochatok-naumasshtabnishogo-doboru-na-posady-suddiv-miscevyh-sudiv> (дата звернення: 07.02.2026).
3. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII : станом на 4 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (дата звернення: 07.02.2026).
4. Громадська рада доброчесності. *ГРД*. URL: <https://grd.gov.ua/> (дата звернення: 07.02.2026).
5. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21.12.2016 № 1798-VIII : станом на 15 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text> (дата звернення: 07.02.2026).
6. Чекін Д. Для співбесід з кандидатами до місцевих судів ВККС може знадобитись понад півтора року. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/ekspertka-dlja-spivbesid-z-kandidatami-do-mistsevykh-sudiv-vkks-mozhe-znadobitis-ponad-pivtora-roku.html> (дата звернення: 07.02.2026).
7. Зелена книга щодо функціонування державної та патронатної служби в органах судової влади України. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2025/07/ali_green_paper_civil_and_patronageservice_ukr.pdf#page=5.46 (дата звернення: 07.02.2026).
8. Опендатабот створив AI-інструмент для аналізу судових рішень. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/ai-courts> (дата звернення: 07.02.2026).

Аріна МЕДВЕДЄВА-ЯЦЮК,

здобувач вищої освіти Національного університету «Київський авіаційний інститут»

Arina MEDVEDIEVA-IATSIUK,

Higher Education Applicant National University «Kyiv Aviation Institute»

Науковий керівник: **Галина НЕСТЕРЕНКО**, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національного університету «Київський авіаційний інститут»

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я: НІМЕЦЬКА МОДЕЛЬ

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HEALTHCARE MANAGEMENT: THE GERMAN MODEL

The theses analyze the use of artificial intelligence technologies in the healthcare management system of Germany. The study examines the legal and institutional framework for implementing digital medical solutions, including electronic health records, telemedicine platforms, and digital medical applications. Particular attention is paid to the managerial potential of artificial intelligence and its role in improving efficiency, transparency, and resource optimization in the healthcare sector. The possibilities of adapting the German model to modernize the healthcare system of Ukraine are outlined.

Keywords: artificial intelligence, healthcare management, digital transformation, telemedicine, public administration.

Сучасний розвиток систем охорони здоров'я характеризується активним впровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ), що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та покращенню якості медичних послуг. Федеративна Республіка Німеччина є одним із лідерів цифровізації медицини в Європейському Союзі, що реалізується в межах стратегії Digital Health та нормативної реформи eHealth.

Використання штучного інтелекту в системі управління охороною здоров'я Німеччини має системний характер і базується на поєднанні нормативно-правового регулювання, цифрової інфраструктури та страхових механізмів фінансування. Прийняття Закону про цифрове медичне забезпечення (Digitale-Versorgung-Gesetz, 2019) створило умови для інтеграції цифрових медичних додатків та алгоритмів ШІ у систему обов'язкового медичного страхування [1]. Ключовими інструментами цифрової трансформації є електронна медична картка (ePA) та телемедичні платформи, що забезпечують централізований обіг даних, дистанційний моніторинг пацієнтів і підвищення ефективності управлінських рішень [2]. Реалізація німецької моделі здійснюється з урахуванням вимог захисту персональних даних та міжнародних рекомендацій щодо етичного використання штучного інтелекту [3–5].

Німецька модель впровадження ШІ базується на поєднанні державного регулювання, страхового фінансування та партнерства з приватним сектором. Прийняття Закону про цифрове медичне забезпечення (Digitale-Versorgung-Gesetz, 2019) створило правові умови для інтеграції цифрових медичних додатків (DiGA) у систему обов'язкового медичного страхування [1]. Це дозволило використовувати алгоритми ШІ для дистанційного моніторингу пацієнтів, аналізу великих масивів медичних даних та підтримки клінічних і управлінських рішень.

Важливим елементом цифрової інфраструктури є електронна медична картка (Elektronische Patientenakte, ePA), яка забезпечує централізований доступ до даних пацієнта та формує основу для застосування систем машинного навчання у прогнозуванні захворюваності, плануванні витрат та оптимізації медичних маршрутів [2].

Особливе значення в німецькій моделі мають телемедичні платформи, що інтегрують інструменти відеоконсультацій, дистанційної діагностики, автоматизованого тріажу та алгоритмічної підтримки прийняття рішень. Під час пандемії COVID-19 телемедицина стала стратегічним інструментом управління навантаженням на лікарні, забезпечення безперервності медичної допомоги та раціонального розподілу ресурсів. Алгоритми ШІ використовуються для аналізу зображень (радіологія, дерматологія), прогнозування ускладнень та оцінювання ризиків повторної госпіталізації.

Значний вплив на формування політики впровадження ШІ в охороні здоров'я мають міжнародні рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я та Організації економічного співробітництва та розвитку, які наголошують на необхідності етичного використання алгоритмів, прозорості даних та забезпечення рівного доступу до цифрових медичних сервісів [4; 5].

Управлінський аспект застосування ШІ охоплює автоматизацію адміністративних процесів, прогнозування потреб у медичному персоналі, бюджетне планування страхових фондів та оцінку ефективності медичних закладів. Водночас німецька модель передбачає суворе дотримання вимог захисту персональних даних відповідно до GDPR, що забезпечує баланс між цифровими інноваціями та безпекою [3].

Висновки. Німецька модель використання штучного інтелекту в управлінні охороною здоров'я демонструє інституційно врегульований і системний підхід до цифрової трансформації медичної сфери, що поєднує нормативно-правове забезпечення, розвиток електронних медичних систем, функціонування телемедичних платформ та страхові механізми фінансування цифрових рішень. Адаптація цього досвіду в Україні передбачає вдосконалення законодавчого регулювання застосування технологій штучного інтелекту, розширення можливостей національної системи eHealth, впровадження телемедичних сервісів для підвищення доступності медичної допомоги та створення фінансових інструментів підтримки цифрових інновацій, що сприятиме підвищенню ефективності управління, прозорості використання ресурсів і якості медичних послуг.

Список використаних джерел

1. Bundesministerium für Gesundheit. *Digitale-Versorgung-Gesetz (DVG)*. 2019. URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/digitale-versorgung-gesetz.html> (date of access: 06.11.2025).
2. Gematik GmbH. *Elektronische Patientenakte (ePA)*. URL: <https://www.gematik.de/anwendungen/epa> (date of access: 06.11.2025).
3. European Union. *General Data Protection Regulation (GDPR)*. 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (date of access: 06.11.2025).
4. World Health Organization. *Ethics and governance of artificial intelligence for health*. Geneva: WHO, 2021. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240029200> (date of access: 06.11.2025).
5. OECD. *Artificial Intelligence in Health*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/health/artificial-intelligence-in-health.htm> (date of access: 06.11.2025).

Ларуса МЕЛЬНИЧУК,

доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика
Larysa MELNYCHUK,

Doctor of Science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration, Governance and Social Work, Shupyk National Healthcare University of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7450-6173>

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

DIGITAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The article analyzes the problem of the incompatibility of the digital competencies of Ukrainian civil servants with the requirements of the era of artificial intelligence and algorithmic governance. It analyzes a number of digital competency models, including the Gartner model; the European DigComp 3.0 system; the UNESCO framework; and the domestic framework of digital competencies for civil servants. The need to integrate specific AI skills into the professional training system for civil servants is justified. A transition from reactive bridging of the digital divide to proactive formation of HR architecture focused on algorithmic governance and automation of public functions is proposed.

Keywords: artificial intelligence, digital competence, public administration, civil service, DigComp, algorithmic governance.

Штучний інтелект є однією з найбільш трансформаційних сил XXI століття, що докорінно змінює функції держави. В Україні відбувається стратегічний перехід від моделі «Digital State» до «Agentic State», де ШІ автоматизує процеси та забезпечує персоналізацію публічних послуг. Проте амбітна мета України увійти у топ-3 країн за рівнем розвитку ШІ до 2030 року [5] стикається із серйозним викликом – значним розривом між технологічними можливостями та фактичною підготовкою персоналу. Недостатня цифрова компетентність державних службовців створює ризики регуляторної незрілості, що робить перехід від базової грамотності до компетентностей алгоритмічного урядування критично необхідним. Це вимагає розробки та впровадження науково обґрунтованої системи заходів з розвитку цифрових компетентностей державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Важливим чинником підвищення ефективності функціонування органів публічної влади є успішна імплементація компетентнісного підходу в системі публічної служби, яка досягається через формалізацію чітких критеріїв, що охоплюють знання, вміння та навички публічних службовців. Аналіз світового досвіду дозволяє виокремити декілька таких ключових моделей.

Модель Gartner акцентує увагу на операційному обслуговуванні цифрових платформ, цифровій ідентифікації громадян, шифруванні та дешифруванні документів, перевірці достовірності, захисті та безпеці даних; оцінці цілісності електронних даних про особу; гібридних хмарних обчисленнях; обміні даними; цифрових каналах залучення громадян [4].

Європейська система цифрової компетентності для громадян (European Digital Competence Framework for Citizens, DigComp) [3], зокрема її остання версія DigComp 3.0 визначає цифрову компетентність як впевнене, критичне та відповідальне використання цифрових технологій і взаємодія з ними для навчання, роботи та участі в житті суспільства та містить понад 250 нових прикладів знань, навичок та ставлень, які допомагають громадянам впевнено, критично та безпечно взаємодіяти з цифровими технологіями, зокрема з такими новими та перспективними, як системи штучного інтелекту.

Рамка цифрових компетентностей ЮНЕСКО, опублікована у виданні «Штучний інтелект та цифрова трансформація: компетентності для державних службовців» (2022 р.) [2], пропонує три сфери цифрової трансформації та цифрового врядування: цифрове планування та проектування; використання та управління даними; цифрове управління та виконання. Кожна з цих сфер структурована за трьома рівнями кваліфікації (базовим, середнім та просунутим), які водночас містять так званий «рівень, специфічний для ШІ».

В Україні для державних службовців Міністерством цифрової трансформації України адаптовано фреймворк цифрової грамотності ЄС у версії DigComp 2.1 [1]. Структурно національна рамка охоплює 4 виміри, 5 сфер, 20 компетентностей та 6 рівнів цифрової компетентності. Цей опис цифрових компетентностей для державних службовців певною мірою можна вважати стандартом та довідником із цифрових компетентностей для державних службовців України, що окреслюють певний обсяг знань, умінь і практичних навичок, володіння якими є критичним для забезпечення конкурентоспроможності фахівців на ринку праці та ефективної інтеграції сучасних досягнень цифрових технологій у професійну діяльність. Слід зауважити, що рамка офіційно не затверджена та носить рекомендаційний характер. Однак розробники забезпечили її інтеграцію в Закон України «Про державну службу», Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (постанова КМУ України від 23.08.2017 №640).

Водночас порівняльний аналіз міжнародних та національних документів демонструє наявність у вітчизняній рамці цифрових компетентностей державних службовців критичних прогалин. Попри те, що вона вважалася прогресивною на момент її розробки, все ж вона базується на європейському фреймворку DigComp 2.1, який не містить деталізованих вимог стосовно взаємодії із системами штучного інтелекту. Ця стратегічна неузгодженість призводить до того, що державні службовці, навіть за умови формальної відповідності національним стандартам, можуть не володіти необхідними знаннями для безпечного та етичного управління ШІ-системами.

Відповідно існує імперативна потреба у перегляді та розширенні вітчизняної рамки цифрових компетентностей державних службовців для епохи ШІ за такими напрямками:

- 1) інформація та дані: Розуміння концепції даних для навчання ШІ: якість, різноманітність, упередженість та етичне походження даних;
- 2) комунікація: створення ефективних запитів, інтеграція генеративного ШІ у внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси;
- 3) безпека: розуміння ризиків, пов'язаних із моделями ШІ, забезпечення безпечного та відповідального використання штучного інтелекту.

Отже, для забезпечення адекватності публічного управління в умовах цифровізації необхідно здійснити концептуальний перехід від парадигми компетентностей електронного урядування до парадигми компетентностей алгоритмічного урядування. Національна стратегія навчання повинна відійти від універсального підходу та застосувати диференційоване, багаторівневе навчання. В цілому кадрова політика в публічному секторі повинна еволюціонувати від простого реагування на дефіцит навичок до проактивного формування HR-архітектури, орієнтованої на штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (Дата звернення 20.02.2026)
2. Artificial Intelligence and Digital Transformation Competencies for Civil Servants (2022) / UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383325> (Дата звернення 20.02.2026)
3. Digital Competence Framework for Citizens (DigComp). URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp_en (Дата звернення 20.02.2026)
4. Ilomäki L., Kantosalo A., Lakkala M. What is digital competence? URL: https://tuhat.helsinki.fi/portal/files/48681684/Ilom_ki_et_al_2011_What_is_digital_competence.pdf (Дата звернення 20.02.2026)
5. WINWIN Summit 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/winwin-summit-2025-mintsyfra-predstavyla-pershi-rezultaty-innovatsiynoyi-stratehiyi-ta-okreslyly-shliakh-ukrayiny-do-triyky-svitovyykh-lideriv-u-sferi-shi> (Дата звернення 20.02.2026)

Олександр МОЦУН,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Oleksandr MOTSUN,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0006-8414-1629>

Науковий керівник: Тетяна МАМАТОВА, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ТЕХНОЛОГІЇ ШІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ ВІДНОСИНАМИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

AI TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF PUBLIC LAND GOVERNANCE: EUROPEAN AND DOMESTIC EXPERIENCE

The use of artificial intelligence technologies and systems is considered one of the promising areas for ensuring sustainability, accelerating recovery and promoting post-war development in Ukraine, particularly in the field of land relations management. As of early 2026, Ukraine has not yet developed a regulatory framework for the use of AI in land relations management. Therefore, analysing documents on the application of AI in this area is an important part of adapting national legislation to EU standards. Researchers draw attention to the insufficient study of aspects of the application of the EU AI Act to a wide range of AI systems in the agro-industrial sector, as well as to the fact that the European Common Agricultural Policy, as the most important instrument for financing digital innovation in the agricultural sector, should be developed in such a way closer alignment of digitalisation objectives with the Sustainable Development Goals.

Keywords: public administration, public land governance, artificial intelligence, EU, Ukraine.

Використання можливостей технологій і систем штучного інтелекту (далі – ШІ) експерти визначають одним з перспективних напрямів забезпечення стійкості, прискорення відновлення й прискореного повоєнного розвитку України [1]. Цей напрям також повною мірою співвідноситься із євроінтеграційним прагненням нашої країни.

Європейська Комісія у Звіті щодо України у межах Пакета розширення ЄС 2025 зазначає у розділі щодо сільського господарства рекомендації з посиланням на норми ЄС до використання ШІ в процесах оцифрування земельних реєстрів (інтегрування з IACS для моніторингу земель), додання корупційних ризиків (забезпечення прозорості земельних торгів), та адаптування до реалізації європейського «Зеленого курсу» (Green Deal). Акцентується на можливостях застосування ШІ для оцінювання ґрунтів та біорозмаїття [2].

Рух до ЄС вимагає від України адаптувати власне законодавство до норм ЄС. Тому важливим є аналізування відповідних документів у сфері застосування ШІ в публічному управлінні земельними відносинами. Так, на цифровій платформі Європейської Комісії «Сільське господарство та розвиток сільських територій», де окремий розділ присвячено стійкому управлінню землею, ґрунтами, водою та поживними речовинами, описано ініціативи ЄС з використання ШІ для моніторингу ґрунтів, балансу вуглецю та біорозмаїття [3], зокрема для сприяння досягненню EU Mission «A Soil Deal for Europe» (який є частиною європейського «Зеленого курсу») – AI4SoilHealth [4].

AI4SoilHealth є масштабним дослідницьким проектом ЄС, який спрямований на прискорення збору та використання даних про стан ґрунтів за допомогою технологій ШІ. Проект є частиною ініціативи EU Mission «A Soil Deal for Europe» та підтримує роботу EU Soil Observatory. Цілі проекту сконцентровані на розробленні інструментів для політиків і публічних службовців, управителів земель та фермерів, які сприятимуть покращенню моніторингу, прогнозування та управління земельними ресурсами, задля сталого розвитку та боротьби з деградацією ґрунтів у Європі. Проект акцентує увагу на цифровізації, де ШІ допомагає у «безлабораторному» вимірюванні «здоров'я ґрунтів»,

картуванню деградації земель та оцінюванню потенціалу зберігання вуглецю. У межах проєкту розробляється безкоштовний застосунок, який поєднує ШІ та новітні методи вимірювання стану ґрунтів, щоб допомогти фермерам і виробникам по всій Європі вносити зміни у свої методи управління. Для цього протягом наступних 3 років будуть збиратися дані з ферм і пілотних майданчиків по всій Європі, щоб створити відповідну модель. Важливим є також те, що під час розроблення застосунку відбуватиметься трансфер знань з метою інформування про новітні методи вимірювання стану ґрунту та поширення кращих практик європейської спільноти фахівців з управління земельними відносинами.

Водночас, недостатньою мірою вивчено аспекти з застосування основоположного Закону Європейського Союзу про штучний інтелект (EU AI Act) до широкого спектру систем ШІ в агропромисловому секторі [5], а також зазначають, що Європейська спільна сільськогосподарська політика (the European Common Agricultural Policy), як найважливіший інструмент фінансування цифрових інновацій у сільськогосподарському секторі, повинна бути розроблена таким чином, щоб тісніше поєднувати завдання цифровізації з Цілями сталого розвитку, щоб існуюча система управління ЄС використовувала в повній мірі потенціал цифровізації для захисту навколишнього середовища [6]. Вітчизняні науковці вже досліджують перспективні напрями впровадження ШІ у сфері управління кадастровими й землевпорядними процесами, а також основні виклики, пов'язані з стандартизацією даних, адаптуванням законодавства та розробленням нових методологічних підходів у цій сфері [7].

В Україні станом на початок 2026 року ще не сформовано нормативну базу щодо використання ШІ у сфері управління земельними відносинами. Водночас маємо зазначити, що формування національного законодавства щодо використання ШІ в публічному управлінні, економічній сфері, сфері освіти та забезпечення верховенства права відбувається досить динамічно. Зокрема, варто згадати «Білу книгу про регулювання штучного інтелекту в Україні», де декларовано підхід щодо критичної важливості гармонізації національного законодавства України із нормами, що встановлені ЄС у сфері штучного інтелекту (EU Artificial Intelligence Regulation) із акцентуванням на тому, що його впровадження є важливим «не тільки для поступової інтеграції України до ЄС, але й має вагомий ринковий та економічний переваги» [8, с. 12].

Список використаних джерел

1. How Artificial Intelligence Can Help Rebuild Ukraine. *Hromada* : web-site. URL: <https://hromada.network/how-artificial-intelligence-can-help-rebuild-ukraine/>.
2. Commission Staff Working Document. Ukraine 2025 Report. 2025 Communication on EU enlargement policy. Brussels, 4.11.2025 SWD(2025) 759 final. 11 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf.
3. Sustainable management of land, soil, water and nutrients. *Agriculture and rural development – European Commission Directorate-General for Agriculture and Rural Development* : web-site. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/research-innovation/soils-water-nutrients_en.
4. About AI 4 Soil Health. *AI4SoilHealth* : web-site. URL: <https://ai4soilhealth.eu/>.
5. Val I. L. The EU AI Act and the Food System: How the European Union Ai Act Applies to Agrifood. *European Journal of Risk Regulation*. 2026. Vol. 17. Iss. 1. P. 329–349. DOI: <https://doi.org/10.1017/err.2025.10058>.
6. Garske B., Bau A., Ekardt F. Digitalization and AI in European Agriculture: A Strategy for Achieving Climate and Biodiversity Targets? *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 9. 4652. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13094652>.
7. White Paper on Artificial Intelligence Regulation in Ukraine: Vision of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. 2024. 30 p. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/c/fc/36c4cae89deedfbf3781ec6bcdeddfcc.pdf>.
8. Маланчук М., Музика Н., Кравчук М., Лук'янченко Ю. О. Перспективи використання штучного інтелекту в кадастрових та землевпорядних процесах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 282–287. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-42>.

Максим МУЗИЧУК,

студент 3-го року навчання, ОП «Урядування в публічній сфері», спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Maksym MUZYCHUK,

Third-year student, Public Administration program, specialty D4 «Public Management and Administration,» Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІНФЛЮЕНСЕРИ ТА ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

INFLUENCERS AND STATE INFORMATION POLICY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The paper examines the role of influencers in the system of modern public communication in the context of the digitalization of the information space. The study analyses the possibilities of using social media opinion leaders as a tool of state information policy. Particular attention is paid to the potential of influencers in disseminating socially important information, communicating government initiatives and shaping civic engagement. The advantages and risks of using this communication tool are also considered, including issues of transparency, audience trust and the need to develop media literacy among citizens.

Keywords: influencers, digitalization, state information policy, social media, public communication, digital media.

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація суттєво змінює характер комунікації між державою та громадянами. Якщо раніше основними каналами інформування населення були телебачення, друковані медіа або офіційні заяви державних органів, то сьогодні значна частина інформаційних потоків перемістилася у соціальні мережі. Саме там відбувається активне формування громадської думки, обговорення суспільно важливих питань та поширення інформації про політичні й соціальні процеси. У цьому цифровому середовищі особливу роль почали відігравати інфлюенсери – популярні автори контенту, які мають значну аудиторію та здатні впливати на її ставлення до певних подій, ідей або ініціатив.

Аналіз сучасних досліджень показує, що інфлюенсери поступово перетворюються на важливих учасників публічної комунікації. Їхній вплив пояснюється не лише великою кількістю підписників, а й рівнем довіри, який формується між ними та аудиторією. Блогери зазвичай використовують більш неформальний стиль спілкування, діляться власним досвідом, коментують актуальні події та відповідають на реакції своїх підписників. У результаті формується ефект прямого діалогу, який значно відрізняється від традиційних офіційних повідомлень державних інституцій. Саме тому інформація, яку поширюють інфлюенсери, часто сприймається аудиторією як більш зрозуміла та наближена до повсякденного життя.

У контексті державної інформаційної політики це створює нові можливості для комунікації з громадянами. Наприклад, держава може залучати інфлюенсерів до інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію важливих суспільних ініціатив. Такий підхід уже застосовується у різних країнах під час кампаній з вакцинації, екологічної відповідальності, енергозбереження або цифрової грамотності. Інфлюенсери можуть пояснювати складні державні програми простою мовою, демонструвати практичні приклади їх використання або мотивувати аудиторію до участі у відповідних ініціативах. Завдяки цьому державна інформація стає більш доступною для різних соціальних груп, особливо для молоді, яка значну частину часу проводить у соціальних мережах.

Крім того, інфлюенсери можуть відігравати важливу роль у кризових комунікаціях. У ситуаціях надзвичайних подій, інформаційних загроз або поширення дезінформації вони здатні швидко поширювати перевірену інформацію серед великої аудиторії. Наприклад, під час суспільно важливих

подій блогери можуть інформувати підписників про правила безпеки, державні рекомендації або актуальні рішення органів влади. Завдяки швидкості поширення інформації у соціальних мережах такі повідомлення можуть охоплювати значно ширшу аудиторію, ніж традиційні офіційні канали.

Разом з тим використання інфлюенсерів у державній комунікації потребує чіткої організації та прозорих правил співпраці. Важливо, щоб аудиторія розуміла характер такої взаємодії та не сприймала її як приховану рекламу або маніпуляцію. Тому державні інституції повинні дотримуватися принципів відкритості та відповідальності, а також ретельно підходити до вибору партнерів серед інфлюенсерів. Доцільно враховувати не лише популярність блогера, але й тематику його контенту, репутацію, цінності та відповідність аудиторії цілям конкретної інформаційної кампанії.

Ще одним важливим аспектом є вплив інфлюенсерів на поведінку аудиторії. Дослідження показують, що рекомендації популярних блогерів можуть стимулювати людей до конкретних дій: участі у соціальних проєктах, підтримки благодійних ініціатив або зміни власної поведінки. Наприклад, популяризація сортування відходів, здорового способу життя чи цифрової безпеки через інфлюенсерів може сприяти поширенню відповідних практик серед їхньої аудиторії. Таким чином, інфлюенсери можуть виступати не лише каналом поширення інформації, але й важливим фактором формування соціально відповідальної поведінки громадян.

Водночас слід враховувати і можливі ризики використання такого інструменту. Високий рівень впливу інфлюенсерів означає, що їхній контент може суттєво впливати на сприйняття політичних або суспільних процесів. У разі недостатнього контролю або відсутності чіткої комунікаційної стратегії це може призвести до поширення спрощених або викривлених інтерпретацій складних питань. Тому державна інформаційна політика повинна поєднувати використання сучасних комунікаційних інструментів із розвитком медіаграмотності та критичного мислення громадян.

Отже, цифровізація інформаційного простору формує нові умови для взаємодії держави та суспільства. Інфлюенсери стають важливими учасниками цієї комунікації, оскільки поєднують широкую аудиторію, швидкість поширення інформації та високий рівень довіри. На мою думку, за умов продуманої комунікаційної стратегії та прозорої співпраці інфлюенсери можуть стати ефективним інструментом реалізації державної інформаційної політики, сприяючи поширенню важливої інформації, формуванню громадянської активності та підвищенню рівня взаєморозуміння між державою та суспільством.

Список використаних джерел

1. Riedl M., Lukito J., Woolley S. Political Influencers on Social Media: An Introduction. Social Media + Society. Режим URL: <https://doaj.org/article/a73f1996229e48b6baa397f3676778bb>
2. Peter C., Muth L. Social Media Influencers' Role in Shaping Political Opinions and Actions of Young Audiences. Media and Communication. URL: <https://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/6750>
3. Impact of Social Media Influencers on Public Policy and Political Discourse. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/spl-21/125966697>
4. Fischer T.-S., Kolo C., Mothes C. Political Influencers on YouTube: Business Strategies and Content Characteristics. Media and Communication. URL: <https://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/4767>

Ольга НАУМЕНКО,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політичних технологій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

OIha NAUMENKO,

PhD in Political Science, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Political Technologies Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

<https://orcid.org/0000-0003-0136-460X>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

TRANSFORMATION OF DIGITAL COMPETENCES OF THE LEADER IN THE PUBLIC SERVICE IN UKRAINE

Digitization of the civil service as a component of the public service is undergoing a constant digital transformation in relation to the competence of the leader. It is the digital competence of the leader and the relevant personnel that influence the civil service. Provisions on digital competences are enshrined in the concept, strategy and normative acts for the digitalization of Ukrainian society. The role of digital competences is important in the processes of formation of new leaders in civil service bodies. The development of digital competences of civil servants contributes to the formation of a service state.

Keywords: digital competence, public service, public service, digital transformation, leader.

Цифровізація державної служби як складової публічної служби перебуває у постійній цифровій трансформації щодо компетенції лідера. Саме цифрова компетенція лідера та відповідні кадри здійснюють вплив на державну службу [2, с. 29].

Відповідно до Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації № 167-р. від 3 березня 2021 р. «цифровою компетентністю є динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій» [5].

Згідно Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, метою якої є «побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду» [1]. Стратегія сприяє трансформації державного управління в Україні.

В документі «Принципи державного управління», які були розроблені Програмою SIGMA, спільною ініціативою ЄС та ОЕСР, яка фінансується ЄС, на запит Європейської Комісії (ЄК), де зазначено Принцип 10: Ефективному лідерству сприяють компетентність, стабільність, професійна автономія та оперативне реагування підзвітних керівників вищої ланки. Зокрема, щодо надання послуг та цифровізації, розглядається Пункт 22: Цифровізація дає змогу ухвалювати рішення на основі даних та здійснювати ефективну, дієву та оперативну політику, послуги та процеси в усьому уряді. Зазначено, що орган державної влади здійснює розробку і реалізує цілеспрямовану політику щодо залучення і підтримки цифрових талантів та лідерства, і щодо підвищення цифрових навичок та мислення державних службовців [4, с. 24; 36].

На сьогодні за умов цифрового розвитку запровадження інформаційних технологій у сферу публічного управління, увага зосереджена на спроможності забезпечення якісного надання адміністративних послуг та запровадженню міжвідомчої взаємодії з документами. Наразі в публічній службі простежується застосування інформаційних технологій публічними органами влади відповідно до законодавства [2, с. 31].

Зокрема, Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України за 2021 р. визначає, що цифрова грамотність і цифрова компетентність є визначальною компетенцією для сучасної державної служби. Щодо державної служби, то містить впевнене, критичне і відповідальне застосування і взаємодію з цифровими технологіями в професійній діяльності та для навчання як за

фахом, так і задля підвищення кваліфікації в суміжних напрямках. Тим самим охоплюючи інформаційну грамотність, медіаграмотність, комунікацію та співпрацю в цифровому просторі, створення цифрового контенту, безпека (правила використання електронних послуг і розуміння дозволених дій, відповідно до класу інформації за рівнем доступу, захист персональних даних в цифровому середовищі, кібербезпека), розуміння і спроможність реалізації стратегії цифрової трансформації, розв'язання різноманітних професійних проблем, навчання впродовж життя з застосуванням цифрових технологій [6, с. 7].

До механізмів формування цифрових компетентностей публічних службовців українські дослідники Л. Матвейчук та П. Польовий відносять: 1) нормативно-правовий – як комплекс взаємопов'язаних законів, підзаконних актів, концепцій і стратегічних документів; 2) інституційно-організаційний – створена ефективно функціонуюча система державного впливу на процеси формування і підвищення цифрової кваліфікації персоналу органів публічної влади; 3) матеріально-технологічний – цифрові державні платформи, інформаційно-аналітичні системи, комп'ютерне обладнання, цифрова інфраструктура комунікацій (зовнішніх і внутрішніх), цифрове робоче місце публічного службовця; 4) мотиваційно-кадровий – набір персоналу згідно відомчих стандартів враховуючи професійні цифрові компетентності, оцінювання рівня знань, вмінь і практичних навичок публічного службовця, навчання персоналу роботи з цифровими технологіями, розвиток систем мотивації праці персоналу і застосування мотиваційних механізмів з приводу зростання цифрової компетентності.

Даний комплекс механізмів може бути базою щодо розробки відомчих нормативних документів з питань формування цифрових компетенцій персоналу органів публічної влади [3, с. 61].

Роль цифрових компетентностей є важливою щодо процесів формування нових лідерів в органах державної служби. Надалі задля покращення процесу необхідним є розвиток інструментів через які здійснюється оцінка і висуваються вимоги до того, яку цифрову компетентність необхідно мати кандидату задля отримання посади на державній службі. Інструменти через які здійснюється формування короткострокових і довгострокових програм, відповідно до яких державні службовці оволодіватимуть цифровою грамотністю. З цифровізацією організаційних і інформаційних процесів державної служби постає потреба в постійному розвитку лідерських (цифрових) компетентностей [2, с. 32]. Розвиток цифрових компетентностей державних службовців сприяє становленню сервісної держави.

Список використаних джерел

1. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. Дата оновлення: 23.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.02.2026).
2. Іоффе М. В. Розвиток цифрових компетентностей лідера в публічній службі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Том 36 (75). № 4. С. 29–34. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/06>
3. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 2. С. 55–64. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>
4. Принципи державного управління. Листопад 2023 р. SIGMA. OECD. 48 с. URL: https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf (дата звернення: 25.02.2026).
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.02.2026).
6. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. 65 с. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (дата звернення: 26.02.2026).

Галина НЕСТЕРЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри національної безпеки та підприємництва факультету менеджменту, фінансів та маркетингу Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Halyna NESTERENKO,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of National Security and Entrepreneurship Faculty of Management, Finance and Marketing State University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-1106-3790>

ЦИФРОВА ТА ІНФОРМАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КІБЕРСУСПІЛЬСТВА

DIGITAL AND INFORMATION COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONDITIONS OF CYBER SOCIETY DEVELOPMENT

The development of digital and information competences of public servants is a strategic task of modernizing the public service, aimed at increasing its institutional stability, citizens' trust in government bodies, ensuring the proper quality of public services, and the state's ability to effectively respond to the challenges of cybersociety. The digital competence of a public servant is manifested through the critical and responsible use of digital and information technologies in the process of professional activity, encompasses information literacy, effective communication, skills to counter manipulative information influences and disinformation, and the basics of ensuring cybersecurity. Digital competence of public servants reflects the ability to critically evaluate information, work with data safely, use modern digital tools, and counteract manipulative information influences and disinformation, which is especially important in the context of hybrid threats and cyberattacks in the context of the functioning of a cyber society.

Keywords: Public servants, digital competence, information competence, cyber society.

У сучасний умови цифрові та інформаційні технології стали невід'ємною частиною функціонування та розвитку суспільства. Інформаційно-комунікаційні та цифрові технології пронизують систему публічного управління, для ефективного функціонування якої актуалізується потреба в професійному складі публічних службовців, які мають розвинені професійні компетентності у сфері цифровізації та використання інформаційних технологій.

У «Рекомендаціях ЄС щодо основних компетентностей для навчання впродовж життя» (2006) компетентність трактується як сукупність знань, умінь, навичок і позитивних установок, необхідних для досягнення визначених цілей. Компетентності, що є необхідними для особистісної самореалізації та розвитку, активної громадянської участі, соціальної згуртованості й підвищення можливостей працевлаштування, визначаються як ключові [1]. Однією таких ключових компетентностей є цифрова компетентність. Найбільш комплексний перелік компетентностей, потрібних для життя та професійної діяльності в умовах цифрової економіки, представлено в європейській рамці цифрових компетентностей для громадян (DigComp 2.0), яка структурована за п'ятьма сферами та охоплює 21 цифрову компетентність [2].

Діяльність публічних службовців дедалі все більше здійснюється в цифровому середовищі, що передбачає активне використання електронних інформаційних ресурсів, державних реєстрів, інформаційно-комунікаційних систем та онлайн-сервісів. За таких умов інформаційна компетентність публічних службовців стає не лише складовою їх професіоналізму, а й ключовим чинником професійної ефективності, інформаційної безпеки та стійкості публічної служби в умовах зростання кібератак на органи публічної влади, підвищення рівня впливу кіберзагроз, поширення дезінформації, інформаційно-психологічних впливів. А цифрова компетентність є основою для забезпечення якості управлінських рішень, ефективного використання електронних сервісів та цифрових платформ, а також дотримання стандартів кібергігієни у щоденній професійній діяльності.

Цифрова компетентність представлена п'ятьма блоками компетенцій: інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи даними; комунікація та взаємодія; цифровий контент; безпека; вирішення проблем, кожен з яких містить набір компетентностей, якими повинен володіти публічний службовець з урахування швидкозмінного цифрового контексту, вимогами до медіаграмотності та інформаційної гігієни, критичного мислення тощо [2; 3].

Цифрова компетентність публічного службовця проявляється через критичне та відповідальне використання цифрових та інформаційних технологій у процесі професійної діяльності, охоплює інформаційну грамотність, ефективну комунікацію, володіння навичками протидії маніпулятивним інформаційним впливам та дезінформації, основами забезпечення кібербезпеки. Цифрова компетентність публічних службовців відображає здатність критично оцінювати інформацію, безпечно працювати з даними, використовувати сучасні цифрові інструменти, протидіяти маніпулятивним інформаційним впливам та дезінформації, що є особливо важливим в умовах гібридних загроз та кібератак в умовах функціонування кіберсуспільства.

У цьому контексті розвиток цифрової та інформаційної компетентностей публічних службовців виступає стратегічним завданням модернізації публічної служби, спрямованим на підвищення її інституційної стійкості, довіри громадян до органів влади, забезпечення належної якості публічних послуг та спроможності держави ефективно реагувати на виклики кіберсуспільства.

Список використаних джерел

1. Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» від 18 грудня 2006 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text
2. European Commission. The Digital Competence Framework 2.0. URL : <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
3. Фірсова О. Д. Розвиток ключових компетенцій публічних службовців в умовах цифрової трансформації суспільства. *Наукові перспективи*. 2020. № 6(6). С. 271-289. URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/101/101>

Інна НИНЮК,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління
Волинського національного університету імені Лесі Українки

Inna NINYUK,

PhD in public administration, associate professor Department of Political Science and Public Administration
of Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

ІННОВАЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

INNOVATIONS, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Digital transformation of public administration in Ukraine has become necessary in the modern era, characterized by rapid technological advances and changing societal expectations. This article examines the challenges and prospects associated with these transformations. The relevance of the study lies in identifying the potential of digitalization to improve efficiency, enhance transparency and accountability in public administration, promote good governance, and enhance service delivery to citizens. The digital transformation of public administration holds significant potential for improving the effectiveness of public administration and engaging citizens. However, realizing this potential requires concerted efforts to overcome identified challenges and capitalize on existing opportunities.

Keywords: public administration, digital transformation, digital technologies, e-governance.

У сучасному ландшафті державного управління цифрові технології трансформують те, як уряди спілкуються з громадськістю та бізнесом, а також як функціонують уряди. Цифрові інструменти поступово інтегруються в глобальну систему управління, породжуючи нові концепції та ідеї, такі як електронне урядування, штучний інтелект, великі дані, блокчейн та розумні міста. Усе це створює чудові можливості для надання кращих послуг населенню, покращення зрозумілості роботи уряду та пришвидшення прийняття рішень. Але це також створює нові виклики, від хакерства до цифрового розриву, які змушують уряди встановлювати правила для цих інновацій та забезпечити відповідне навчання громадськості.

Основні технології, які є основою цифрових змін у практиці державного управління:

- *платформи електронного урядування* – громадяни отримують доступ до державних послуг, подають документи, взаємодіють з державними установами;
- *ІІІ та автоматизація* – використовують для автоматизації адміністративних завдань, прогнозування результатів, оптимізації розподілу ресурсів і підтримки процесів прийняття рішень у державних установах;
- *аналітика великих даних* – уряди використовують для отримання інформації з метою розробки обґрунтованої політики, прогнозування та оптимізації управління державними ресурсами та надання послуг;
- *блокчейн в державному управлінні* – забезпечує прозорість, підзвітність і безпеку в процесах державного управління, таких як вибори, цифрові контракти та реєстрація власності;
- *«розумні міста» та інтернет речей* – використовують пристрої та датчики інтернету речей для збору даних у реальному часі про міську інфраструктуру, управління дорожнім рухом, споживання енергії та громадську безпеку [1].

Аналіз важливих цифрових досягнень, зокрема електронного управління, штучного інтелекту, автоматизації, великих масивів даних, бізнес-аналітики, блокчейну та розумних міст, доводить, наскільки ці технології трансформують державне управління. Такі інновації надають багато переваг, наприклад, ефективність і вартість процесів, ефективні процедури консультацій між урядом і громадянами; розширена участь громадськості в процесах прийняття рішень. Але вони не без обмежень, включаючи загрози кібербезпеки, відсутність правил і політики та цифровий розрив.

Хоча уряди продовжують запроваджувати та розвивати технології, важливо розв'язувати ці проблеми активніше. Висвітлені проблеми відповідають конкретним заходам із захисту даних: підвищенню обізнаності населення щодо питань захисту цифрових даних та створенню відповідних правових умов для заохочення поточного процесу цифровізації з урахуванням суспільних інтересів. Тому ключовою ідеєю подальшого розвитку державного управління є здатність інтегрувати ці технології з метою запровадження більш відповідального та ефективного урядування. Таким чином, такі виклики слід ефективно вирішувати шляхом вивчення успішних прикладів інших країн, і державне управління буде готове реалізувати всі переваги цифрової трансформації.

Є декілька питань, які наразі потребують вирішення у зв'язку з цифровізацією державного управління. Спірним питанням є безпека таких державних організацій, оскільки з прогресом і впровадженням нових технологій у наданні послуг державні установи залишаються під загрозою з боку кіберзлочинців, витоку даних, отже, є потреба в сучасних системах безпеки. Крім того, деякі соціальні фактори діють як очевидні культурні та організаційні обмеження; за характером бюрократії більшість осіб, які вступають у державний сектор, неохоче переходять на нові технології. Проблему посилює дефіцит навичок – недостатня кількість професіоналів, здатних ефективно впроваджувати найсучасніші цифрові інструменти, що послідовно гальмує розвиток. І останнє, але не менш важливе: проблема фінансування, оскільки уряди змушені витратити багато коштів на оновлення технологій, а також на підтримку інфраструктури, що вже існує, тому вони часто мають недостатній бюджет для впровадження нових цифрових технологій. У поєднанні вони створюють далекосяжну перешкоду для досягнення ДТРА та загальної цифрової трансформації державного управління.

Цифрова трансформація в державному управлінні є не менш важливою, оскільки вона відкриває багато шляхів для покращення ефективного управління. Найбільшою перевагою можна вважати ефективність і зниження витрат. Це пов'язано з тим, що коли надання державних послуг передбачає роботу з великою кількістю документів, фінансуванню витрат, уряди, врешті, марно витрачають великі кошти, хоча ці суми можна використати для підвищення рівня життя людей шляхом надання державних послуг швидше та ефективніше. Також цифрові інструменти розширюють відкритість і відповідальність за допомогою відкритих даних, аудитів для громадськості, щоб побачити роботу уряду, зменшуючи випадки корупції.

Крім того, зазначається, що цифрова трансформація підвищує рівень прямої участі громадян як осіб, які приймають рішення, через мобільні додатки, форуми та цифрові медіа, а також надає їм можливість висловлюватися та ділитися думками, робити власний внесок у процес прийняття рішень. Нарешті, цифрові технології також заохочують відомчу роботу на різних рівнях державного управління та за кордоном. Інтерфейси розумних контрактів і технології спільної платформи покращують виробничі відносини, що, своєю чергою, сприяє узгодженості політик і колективних підходів до розв'язання глобальних проблем. У поєднанні з цими можливостями тепер зрозуміло, як адміністративну систему країни можна суттєво трансформувати за допомогою цифрових технологій.

Очікується, що майбутнє цифрового управління буде визначатися такими тенденціями: штучний інтелект, квантові обчислення та цифрова етика. Штучний інтелект знаходить своє місце в державних службах, водночас створюючи потенціал для підвищення ефективності роботи та проблем стереотипів, а також соціальної відповідальності. Квантові обчислення як інструмент обробки даних можуть мати віддалений потенціал удосконалення наявних технологій або бути зовсім на іншому рівні, однак припускають, що вони також можуть відкрити нові загрози кібербезпеці.

Список використаних джерел

1. Ninyuk I. Digital Transformation in Public Administration: Innovations, Challenges and Opportunities (2024). *World conference on future innovations and sustainable solutions. Futurity Research Publishing*. P. 36–40.
2. Нинюк І. І., Нинюк М. А. (2024). Цифрова трансформація державного управління. *Електронний науковий періодичний журнал*. Вип. № 4(4). Київ: Видавнича група «Наукові перспективи». С. 509–521.

Наталія ОБУШНА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Nataliia OBUSHNA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration, Administration and Social Work of the P. L. Shupyk National University of Healthcare of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-5612-3104>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

STRATEGIC DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCES OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE

The article substantiates the strategic directions for the development of digital competencies in the civil service. Among them, the following are noted: institutional integration of digital competencies into the civil service system; modernization of the professional training system; development of new generation managerial digital competencies; development of competencies in the field of data management and analytics; formation of digital culture and ethical standards; monitoring and assessment of the level of digital competencies; ensuring cyber resilience and information security. It is concluded that the implementation of the proposed strategic directions can contribute to the formation of a professional, flexible and innovation-oriented civil service capable of effectively responding to modern challenges.

Keywords: civil service, professionalization, digitalization, digital literacy, digital competencies.

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації система публічного управління в Україні зазнає суттєвих змін, що, у свою чергу, вимагає переосмислення ролі та функцій державної служби. Впровадження електронного урядування, розвиток відкритих даних, автоматизація управлінських процесів, використання хмарних технологій та інструментів штучного інтелекту (ШІ) формують нову модель взаємодії держави, бізнесу та громадян. У зв'язку з цим зростає потреба у формуванні високого рівня цифрових компетентностей державних службовців як ключового ресурсу ефективного функціонування державної служби.

Цифрова трансформація публічного управління є складовою глобальних процесів переходу до економіки знань та інформаційного суспільства. У цьому контексті цифрові компетентності державних службовців розглядаються як інтегральна характеристика їх професійної спроможності ефективно діяти в умовах цифрового середовища. Вони охоплюють знання, уміння, навички, цінності та установки, що забезпечують безпечне, критичне й відповідальне використання цифрових технологій у службовій діяльності.

Артикулюючи до позиції С. Ващенко зазначимо, що цифрова компетентність – це не лише вміння користуватися смартфонами, планшетами, комп'ютерами та іншими технічними пристроями на роботі, а й здатність уникати небезпек у цифровому просторі, зберігати конфіденційні дані, ефективно впроваджувати електронні сервіси для громадян та розв'язувати проблеми за допомогою цифрових технологій [1]. Тобто, на наше переконання, цифрові компетентності державних службовців охоплюють не лише базові навички користування інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ), а й здатність до стратегічного мислення в умовах цифрової трансформації, управління даними, кібербезпеки, цифрової етики, а також застосування інноваційних рішень у професійній діяльності. Від рівня їх сформованості залежить якість прийняття управлінських рішень, прозорість і підзвітність органів державної влади, ефективність надання адміністративних послуг та довіра громадян до державних інституцій тощо. З огляду на це, можемо стверджувати, що цифрова грамотність на державній службі поступово перетворюється на нову форму професійної відповідальності перед суспільством.

Методологічною основою формування цифрових компетентностей державних службовців в Україні можуть слугувати європейські підходи, зокрема рамка цифрових компетентностей для гро-

мадян DigComp та рамка для освітан DigCompEdu, адаптовані до потреб публічного сектору. В українських умовах важливо інтегрувати ці підходи в систему професійного навчання державних службовців з урахуванням національних стратегічних документів, зокрема Концепції розвитку цифрових компетентностей та стратегій цифрової трансформації органів влади.

Нормативно-правове та стратегічне забезпечення цифрового розвитку в Україні створює підґрунтя для модернізації системи професійного навчання державних службовців. Водночас наявні виклики – нерівномірність рівня цифрової підготовки, обмеженість ресурсів, швидка зміна технологій, виклики воєнного часу, а також необхідність адаптації до стандартів Європейського Союзу (ЄС) – зумовлюють потребу у визначенні стратегічних напрямів розвитку цифрових компетентностей у сфері державної служби, серед них:

- інституційна інтеграція цифрових компетентностей у систему державної служби: передбачає закріплення цифрових компетентностей як обов’язкової складової професійного профілю державного службовця за рахунок включення цифрових навичок до кваліфікаційних вимог та профілів посад; розроблення єдиної національної рамки цифрових компетентностей для державних службовців, узгодженої з європейськими підходами;

- модернізація системи професійного навчання: передбачає оновлення змісту та форматів підвищення кваліфікації. Йдеться про: впровадження модульних програм навчання з урахуванням рівня цифрової підготовки, розвиток дистанційних та змішаних форматів навчання, використання практико-орієнтованих кейсів цифрової трансформації та ін.;

- розвиток управлінських цифрових компетентностей нового покоління: особлива увага має приділятися розвитку цифрового лідерства серед керівного складу органів державної влади. Керівники повинні не лише володіти базовими цифровими навичками, а й розуміти та використовувати принципи evidence-based policy через аналіз даних, управляти змінами в організації, ініціювати інноваційні проекти, формувати цифрову культуру в колективах та ін.;

- розвиток компетентностей у сфері управління даними та аналітики: передбачає навички роботи з великими масивами даних, цифрову прозорість та підзвітність, аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень, інтеграцію державних реєстрів та забезпечення їх сумісності. Адже держава стає цифровою не тоді, коли впроваджує ІТ-системи, а тоді, коли її державні службовці вміють мислити даними;

- формування цифрової культури та етичних стандартів: важливим вбачається розвиток культури відкритості та прозорості, відповідального використання штучного інтелекту, дотримання принципів захисту персональних даних, протидії дезінформації;

- моніторинг та оцінювання рівня цифрових компетентностей: потребує створення індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей [2];

- забезпечення кіберстійкості та інформаційної безпеки: передбачає формування у державних службовців навичок кібергігієни та захисту службової інформації, здатності розпізнавати фішингові атаки та інформаційні маніпуляції, компетентностей з управління ризиками та реагування на кіберінциденти; знань щодо захисту критичної інформаційної інфраструктури та ін.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних напрямів може посприяти формуванню професійної, гнучкої та інноваційно-орієнтованої державної служби в Україні, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики. У свою чергу, підвищення рівня цифрових компетентностей забезпечить: покращення якості управлінських рішень; зростання прозорості та підзвітності органів державної влади; оптимізацію адміністративних процесів; посилення довіри громадян до державних інституцій; зміцнення спроможності України до європейської інтеграції та післявоєнного відновлення; та ін.

Список використаних джерел

1. Ващенко С. (2023). Теоретичні засади формування цифрових компетентностей державних службовців в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Вип.3. С. 7–13. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-7-13>

2. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження КМУ від 03.03.2021 р. № 167-п. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>

Вероніка ОЛЕЩЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Veronika OLESHCHENKO,

Candidate of Public Administration, Associate Professor of the Department of Management of the Faculty of Economics and Management Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВІД ПОСТРАДЯНСЬКОГО ЦЕНТРАЛІЗМУ ДО ЦИФРОВОЇ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ

TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MODEL IN UKRAINE: FROM POST-SOVIET CENTRALISM TO A DIGITAL SERVICE STATE

The article examines the evolution of Ukraine's public administration system, highlighting the transition from a centralized post-Soviet model to a modern, decentralized, and digital-oriented framework. The author analyzes the historical impact of the 2014 decentralization reform and the subsequent professionalization of the civil service in line with SIGMA principles. Special attention is given to the «State in a Smartphone» concept and the «Diia» ecosystem as tools for transparency and anti-corruption. The study concludes that European integration and wartime resilience have accelerated governance 4.0, positioning Ukraine as a digital leader in the global administrative landscape.

Keywords: Public administration, decentralization, digitalization, European integration, civil service reform.

Проблема побудови ефективної системи публічного управління є центральною у контексті державотворення сучасної України. Протягом десятиліть незалежності наша держава долає складний шлях трансформації: від успадкованої радянської адміністративно-командної вертикалі до сучасної, децентралізованої та цифрової моделі, що базується на принципах верховенства права та служіння громадянину. Актуальність цієї теми зумовлена не лише внутрішніми трансформаційними процесами, а й зовнішніми викликами – необхідністю адаптації до стандартів Європейського Союзу та функціонуванням державного апарату в умовах повномасштабного воєнного стану [5].

Історичний досвід України у сфері державного управління є багатограним. Початковий етап незалежності характеризувався спробами реформувати стару радянську систему шляхом механічного додавання нових інституцій. Однак сутнісна зміна парадигми почалася значно пізніше. Тривалий час українська модель залишалася надмірно централізованою, що створювало прірву між органами державної влади та реальними потребами територіальних громад. Лише після 2014 року, з початком реформи децентралізації, відбувся концептуальний зсув. Передача повноважень, ресурсів та відповідальності на місця стала найуспішнішою реформою в історії сучасної України. Вона дозволила сформувати спроможні громади, які згодом, у 2022 році, продемонстрували неймовірну стійкість, ставши фундаментом національного опору.

Проте децентралізація – це лише частина загального процесу. Сучасне публічне управління неможливе без кардинальної професіоналізації державної служби. Закон України «Про державну службу» від 2015 року заклав основи для деполітизації посад, впровадження конкурсної процедури відбору та чіткого розмежування політичних і адміністративних функцій [1]. Відповідно до міжнародних стандартів програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), Україна взяла на себе зобов'язання вибудувати систему, де державний службовець є професійним менеджером, а не виконавцем політичної волі окремих осіб [3]. Це вимагає впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності), реформування системи оплати праці та постійного підвищення кваліфікації кадрів, що закріплено у Стратегії реформування державного управління до 2025 року [2].

Паралельно з інституційними змінами в Україні відбулася справжня цифрова революція. Концепція «Держава у смартфоні» перетворилася з амбітного гасла на щоденну реальність мільйонів громадян. Цифровізація у публічному управлінні – це не просто переведення паперових довідок в електронний формат. Це повний реінжиніринг процесів, де держава стає непомітним, але ефек-

тивним сервісом. Завдяки платформі «Дія» Україна стала першою країною у світі, що прирівняла електронні паспорти до паперових [4]. З точки зору публічного управління, цифровізація виконує найважливішу антикорупційну функцію – мінімізація прямого контакту чиновника з громадянином автоматично знижує ризики зловживань.

Важливою складовою сучасної моделі управління є відкритість даних (Open Data). Україна стабільно демонструє високі показники в європейських рейтингах відкритості, що дозволяє громадському сектору та бізнесу здійснювати ефективний моніторинг діяльності влади. Використання інструментів електронної демократії, таких як петиції, бюджет участі та електронні консультації, створює нову якість діалогу між державою та суспільством, де громадянин стає активним суб'єктом управління, а не лише споживачем послуг [4].

Європейський вектор розвитку ставить перед українською системою управління нові вимоги. Статус кандидата на членство в ЄС зобов'язує нас до повної гармонізації законодавства та управлінських практик. Це стосується насамперед сфери публічного аудиту, управління державними фінансами та стратегічного планування. Європейська модель управління базується на принципі «Good Governance» – доброго врядування, яке передбачає прозорість, підзвітність, ефективність та інклюзивність [3]. Для України це означає необхідність відмови від залишків бюрократичного формалізму на користь результативності [5].

Окремим викликом став досвід роботи публічного сектору в умовах війни. Державна система продемонструвала здатність до швидкої адаптації – перехід на дистанційну роботу, забезпечення безперервності виплат соціальних допомог, релокація бізнесу та цифровізація послуг для внутрішньо переміщених осіб. Війна підкреслила роль цифрової стійкості та кібербезпеки як невід'ємних елементів національної безпеки. Публічне управління сьогодні – це також управління кризами та ризиками в режимі реального часу.

Перспективи подальшого розвитку публічного управління в Україні лежать у площині впровадження технологій штучного інтелекту та Big Data для прийняття управлінських рішень. Ми рухаємося до моделі «Governance 4.0», де аналітичні системи зможуть прогнозувати наслідки нормативних актів ще до їхнього прийняття. Також критично важливим залишається завершення кадрової реформи – залучення молодих фахівців із сучасною освітою та цінностями.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що Україна пройшла шлях від пострадянського централізму до формування однієї з найбільш інноваційних систем публічного управління в Європі. Історичний досвід навчив нас цінувати свободу та самоврядування, а сучасні виклики змусили бути технологічними та гнучкими. Подальший успіх держави залежить від того, наскільки послідовно ми будемо впроваджувати європейські стандарти [5], зберігаючи при цьому власну цифрову динаміку та забезпечуючи абсолютну прозорість у процесах повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2021–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-na-20212025-roki-t210721>
3. Principles of Public Administration: SIGMA / OECD Review for Ukraine. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-ukraine.htm>
4. Цифрова трансформація в Україні: Офіційний портал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
5. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: Офіційний сайт Кабінету Міністрів. URL: <https://eu-ua.org/viconannya-ugodi/>

Петро ОЛЬШЕВСЬКИЙ,

здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право» кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Petro OLSHEVSKYI,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 081 «Law» Department of Service and Medical Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Анатолій БЕРЛАЧ**, доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, завідувач кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ СУДОЧИНСТВА

FOREIGN EXPERIENCE OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE ADMINISTRATION OF JUSTICE

The paper analyzes foreign approaches to introducing artificial intelligence (AI) into the administration of justice and argues that the prevailing model is assistive rather than substitutive. It systematizes key use cases: smart case routing and e-filing, automated anonymization of judgments, speech-to-text and transcript support, document review and legal research, and limited algorithmic tools used for risk or consistency assessments. The study identifies governance conditions emphasized in international instruments: legality, transparency, explainability, human oversight, data protection, bias mitigation, auditability, and accountability. Special attention is given to procedural safeguards that preserve judicial independence, equality of arms, and the right to a fair trial, as well as to proportionality criteria for admitting AI outputs in judicial practice.

Keywords: artificial intelligence, e-justice, algorithmic systems, due process, judicial independence, transparency.

Цифровізація судової влади в іноземних державах еволюціонує від базових сервісів «електронного правосуддя» (електронне подання документів, дистанційні засідання, електронне повідомлення учасників) до застосування інструментів штучного інтелекту, які здатні автоматизувати рутинні операції та підсилювати аналітичні можливості суду. Разом із тим міжнародні стандарти підкреслюють, що технологічна модернізація не може зменшувати гарантії справедливого судового розгляду: будь-яке застосування алгоритмічних систем має узгоджуватися з правами людини, принципом верховенства права та суддівською незалежністю [1].

Зарубіжний досвід умовно можна поділити на дві моделі. Перша «допоміжна» (assistive), коли штучного інтелекту підтримує організацію процесу та роботу з даними, не впливаючи безпосередньо на зміст остаточного судового рішення. Друга «впливова» (decision-influencing), коли результати алгоритмічної обробки можуть прямо або опосередковано впливати на оцінку ризиків, прогнозування чи стандартизацію певних висновків. У більшості правопорядків на практиці домінує саме перша модель, оскільки вона дозволяє підвищити ефективність судів при мінімізації ризиків для справедливого процесу [2].

До найбільш розповсюджених напрямів допоміжного використання штучного інтелекту належать: 1) «розумна» маршрутизація справ і класифікація документів (визначення категорії, пріоритетності, направлення до відповідної палати/судді за правилами); 2) автоматична перевірка формальних вимог до процесуальних документів та контроль строків; 3) розпізнавання мовлення та підготовка чернеток протоколів/транскриптів для подальшої верифікації людиною; 4) деперсоналізація судових рішень перед оприлюдненням; 5) інтелектуальний пошук практики та узагальнення релевантних правових позицій для судді й сторін [4]. У цих кейсах ключовим є те, що «останнє слово» зберігається за людиною, а штучного інтелекту виконує сервісну функцію.

Поза європейським контекстом важливими орієнтирами виступають принципи ОЕСР щодо відповідального штучного інтелекту (людиноцентричність, прозорість, надійність, підзвітність) [3], а також рамкові підходи до управління ризиками, зокрема NIST AI Risk Management Framework,

який підкреслює необхідність вимірюваності ризиків, регулярного моніторингу та корекції моделей у реальному середовищі застосування [6]. Такі стандарти є придатними для судової сфери, оскільки допомагають перейти від декларацій про «інноваційність» до контрольованих процедур оцінки безпечності та доброчесності алгоритмів.

Процесуальні гарантії застосування штучного інтелекту у судочинстві доцільно формулювати через чотири групи критеріїв. По-перше, критерій законності: підстава, мета і межі використання штучного інтелекту мають бути визначені законом або підзаконним актом з належною якістю регулювання, а учасники процесу повинні бути повідомлені про застосування алгоритмічних інструментів [2]. По-друге, критерій прозорості/пояснюваності: сторона має отримати достатню інформацію для реалізації права на захист і заперечення проти результатів роботи ШІ (у межах, сумісних із безпекою та охороною комерційної таємниці) [4]. По-третє, критерій людського контролю: суддя (або уповноважений працівник суду) зобов'язаний перевіряти вихідні дані та результати, а також мати можливість відступу від рекомендації без «санкції алгоритму» [2]. По-четверте, критерій підзвітності: має бути визначений суб'єкт відповідальності за помилки системи, порядок фіксації інцидентів, процедури аудиту та відновлення порушених прав [6].

У підсумку зарубіжний досвід свідчить, що найбільш перспективним напрямом є впровадження штучного інтелекту як інструмента сервісної та аналітичної підтримки судочинства за умов чітко визначеної моделі врядування, ризикорієнтованого підходу та реальних процесуальних гарантій. Для національної практики важливо уникнути «прихованого» делегування владних повноважень алгоритму, натомість забезпечити прозорість, аудит, людський контроль і підзвітність як обов'язкові передумови довіри до цифрових інновацій у правосудді [4].

Список використаних джерел

1. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2020)1 of the Committee of Ministers to member States on the human rights impacts of algorithmic systems. 2020.
2. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). European Ethical Charter on the use of artificial intelligence in judicial systems and their environment. 2018.
3. OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD AI Principles), OECD/LEGAL/0449. 2019.
4. Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. 2024.
5. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. High-Level Expert Group on AI. 2019.
6. NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). National Institute of Standards and Technology. 2023.

Василь ОРИЩУК,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, науковий співробітник Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vasyl ORYSHCHUK,

PhD in Public Administration, Research Fellow at Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-4362-2785>

ГУМАНІТАРНИЙ НАГЛЯД У ВЗАЄМОДІЇ «ГРОМАДЯНИН – АІ-АГЕНТ – ДЕРЖАВА»: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА SMART CITY

HUMANITARIAN OVERSIGHT IN THE INTERACTION BETWEEN «CITIZEN – AI AGENT – STATE»: NEW CHALLENGES FOR PUBLIC ADMINISTRATION AND SMART CITIES

This article examines the ontological transformation of public governance from static e-government to the «Agentic State». Utilizing autonomous AI intermediaries, this paradigm shift necessitates robust humanitarian oversight to preserve administrative accountability. By analyzing Estonia's Bürokratt initiative and Singapore's quasi-regulatory framework, the research investigates the transition toward proactive service delivery. The study explores legal tensions surrounding discretionary power, invoking the Carltona principle and Article 14 of the EU AI Act. It proposes a sophisticated taxonomy of control–incorporating HITL, HOTL, and HATL models—to mitigate automation bias. Ultimately, integrating oversight into Smart City architectures ensures that algorithmic efficiency reinforces rather than erodes human dignity.

Keywords: Agentic State, Human Oversight, Smart City, Algorithmic Accountability, Public Administration.

Сучасна еволюція цифрового врядування знаменує фундаментальний перехід від реактивних систем електронного уряду до концепції агентної держави (Agentic State). У цій новій парадигмі спостерігається онтологічна трансформація ШІ-агентів: від простих інструментальних засобів автоматизації вони еволюціонують до суб'єктів проактивної дискреції, здатних до самостійного планування та координації публічних послуг [9].

Еталонним прикладом такої трансформації є естонська ініціатива Bürokratt. Це інтелегентна екосистема, побудована на моделі BDI (Beliefs, Desires, Intentions). Архітектура Bürokratt зазнала значної еволюції: від ранніх рішень на базі Rasa до сучасних систем LLM/RAG, що дозволяють агентам розуміти семантичний контекст без ручного навчання. Ключовим елементом є «глобальний класифікатор» (global classifier), який забезпечує безпечну комунікацію та інтероперабельність між агентами різних відомств, реалізуючи візію держави як «друга», що супроводжує громадянина у природному мовному середовищі [3;7].

Для публічного управління ця трансформація означає руйнування традиційної бюрократичної ієрархії. Коли алгоритми перебирають на себе дискреційні функції, гуманітарний нагляд перетворюється з етичної опції на критичну архітектурну вимогу. Автономія агентів вимагає чіткої класифікації рівнів контролю для запобігання деградації алгоритмічної підзвітності.

Для гарантування безпеки в тріаді «громадянин – агент – держава» необхідно застосовувати розширену таксономію контролю, що враховує динаміку автономних систем.

Модель нагляду	Сфера застосування	Рівень автономії	Характеристика механізму
Human-in-the-loop (HITL)	Соціальні виплати, судочинство	Низька	Людина схвалює кожен дію перед виконанням.
Human-on-the-loop (HOTL)	Управління трафіком Smart City	Середня	Людина моніторить процес і втручається лише при аномаліях.
Human-in-command (HIC)	Правоохоронні операції, МНС	Мінімальна	ШІ виконує лише допоміжні функції за прямою командою.
Human-above-the-loop (HATL)	Стратегічне врядування	Висока	Нагляд за політиками, встановлення етичних кордонів та вето.
Human-around-the-loop (HArTL)	Складні державні закупівлі	Змішана	Багатоетапне залучення стейкхолдерів протягом циклу.

Критичним викликом при впровадженні цих моделей є упередженість автоматизації (automation bias). Посадовці схильні до надмірної довіри алгоритмічним висновкам, що перетворює гуманітарний нагляд на формальність («гумовий штамп»). Це підриває незалежну дискрецію держслужбовця та делегує фактичну владу розробникам коду, створюючи ризики для адміністративного правопорядку.

Делегування повноважень ІІІ-агентам створює концептуальну напругу в адміністративному праві, де ключовим є принцип «delegatus non potest delegare» (делеговане повноваження не може бути делеговане далі).

Застосовність доктрини Карлтона (Carltona principle), яка дозволяє посадовцям діяти як «alter ego» міністра, ставиться під сумнів у контексті ІІІ. Юридична проблема полягає в тому, що дискреційні рішення фактично приймаються на етапі дизайну (вибір датасетів, порогів точності та вагових коефіцієнтів), а не в момент виконання. Це обмежує здатність посадовця застосовувати власне судження у кожному конкретному випадку [10].

Згідно зі статтею 14 EU AI Act, гуманітарний нагляд є обов'язковим для систем високого ризику. Користувачі повинні мати можливість перервати роботу системи («тривожна кнопка») та протидіяти автоматизаційній упередженості. Автоматизація «негативних» рішень загрожує принципам природної справедливості (natural justice): громадянин ризикує втратити право бути вислуханим людиною, що веде до ерозії довіри до державних інститутів [4].

У розумних містах (Сінгапур, Амстердам, Барселона) ІІІ-агенти формують фундамент операційних центрів. Архітектура агентного Smart City базується на чотирьох рівнях [1; 6; 8]:

Ingestion Layer: збір телеметрії з IoT-пристроїв.

Computer Vision/Analytics Layer: перетворення відеопотоків у структуровані події.

Predictive Orchestration Layer: динамічне моделювання сценаріїв управління.

Agentic Execution: автономне виконання дій (наприклад, оптимізація маршрутів сміттєвозів).

Сінгапурський досвід демонструє модель «квазі-регулювання» та підхід «потрійної спіралі» (взаємодія держави, індустрії та науки), що базується на «відповідальному оптимізмі». На противагу цьому Амстердам та Барселона фокусуються на демократичному контролі через алгоритмічні реєстри прозорості, де публічно розкривається логіка міських алгоритмів [2].

Проте повсюдне спостереження створює ризики «асиметрії влади» та виникнення «ефекту охолодження» (chilling effect). Як зазначає О. Okonkwo: ерозія анонімності в публічному просторі змушує громадян цензурувати свою поведінку, що загрожує цифровій гідності та автономії особистості [5].

Перехід до агентної держави вимагає нової соціальної угоди, де технологічна ефективність збалансована жорстким гуманітарним контролем.

Рекомендації:

«Золоте правило» ІІІ: алгоритм може автономно приймати позитивні рішення (схвалення), але будь-яка відмова або обмеження прав громадян мусить проходити через верифікацію людиною.

Алгоритмічні реєстри: обов'язкове публічне розкриття параметрів нагляду для всіх муніципальних агентів.

Спільнотний аудит (co-creation): залучення громадян до тестування алгоритмів на етапі дизайну для мінімізації соціотехнічних упереджень.

Гуманітарний нагляд є математичною та моральною необхідністю. Ризик (R) у агентних системах визначається як функція від автономії (A), складності середовища (E) та рівня нагляду (L):

$$R = A \left(E \times L \times \frac{1}{A} \right)$$

Зі зростанням автономії (A) рівень нагляду (L) повинен зростати експоненційно, щоб гарантувати безпеку та збереження людської агентності в цифровому суспільстві.

Цю публікацію створено у рамках НДР «Розробка інструментів для розвитку смарт-інфраструктури розумних міст з урахуванням викликів війни та повоєнного відновлення України» Д/Б теми № 25БП013-01М, МОН України, номер держ. реєстрації 0125U001221).

Список використаних джерел

1. Allen J. G., Loo J., Luna J. Governing intelligence: Singapore's evolving AI governance framework. *Institutional Knowledge (InK) & SMU*. 2025. 30 p. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/sol_research/4569 (дата звернення: 10.02.2026).
2. Brand D. J. Ensuring the ethical development and use of AI in local governance. *Journal of Ethics and Legal Technologies*. 2023. Vol. 5, No. 2. P. 95–109.
3. Bürokratt – Kratid. Virtual assistant Bürokratt. Kratid.ee. 2024. URL: <https://www.kratid.ee/en/burokratt> (дата звернення: 12.02.2026).
4. EU Artificial Intelligence Act. Article 14: Human Oversight. 2024. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/article/14/> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Okonkwo O. A. Ethical tensions between AI surveillance architectures, human rights preservation, and the universal entitlement to digital privacy and dignity. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. 2023. Vol. 9, No. 2. P. 222–238.
6. Singapore Launches World's First AI Testing Framework and Toolkit to Promote Transparency. IMDA/PDPC. 2022. URL: <https://www.imda.gov.sg/> (дата звернення: 11.02.2026).
7. Thian S. Y. Estonia eyes cross-border interoperability for Bürokratt, its 'Siri of public services'. GovInsider. 2024. URL: <https://govinsider.asia/> (дата звернення: 14.02.2026).
8. What is the role of intelligent agents in building smart cities? Tencent Cloud Technology Encyclopedia. 2025. URL: <https://www.tencentcloud.com/techpedia/126402> (дата звернення: 05.02.2026).
9. Model AI Governance Framework for Generative AI. AI Verify Foundation & IMDA. 2024. 38 p.
10. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. UNESCO. 2022. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137> (дата звернення: 20.02.2026).

УДК 351.004

Світлана ПОЛИЩУК,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету

Вікторія ПАНАСЮК,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету

Svitlana POLISHCHUK,

Associate Professor, Candidate of Science in Economic, Department of Public Management, Administration and International Economics, Bila Tserkva National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0003-2893-617X>

Viktoriia PANASIUK,

Associate Professor, Candidate of Science in Economic, Department of Public Management, Administration and International Economics, Bila Tserkva National Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0007-5949-0517>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В РЕГІОНАХ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FACTOR FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF SOCIAL POLICY IN REGIONS

The study examines the importance of digitalization in public administration as a key factor in enhancing the effectiveness of social policy at the regional level. It identifies the impact of implementing e-governance, digital services, information and analytical systems, and artificial intelligence tools on the quality of social service delivery. The theses substantiates that digital technologies contribute to greater transparency in governance processes, optimization of administrative procedures, and expanded access to social support for the population. Particular attention is given to the regional dimension of digital transformation, including issues of digital inequality and the institutional capacity of public authorities. It is concluded that the comprehensive implementation of digital solutions promotes a more flexible, client-oriented, and effective regional social policy.

Keywords: digitalization, public administration, regional social policy.

Сучасний етап розвитку державного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими реформою децентралізації, євроінтеграційним курсом держави та викликами воєнного часу. У цих умовах особливого значення набуває цифровізація публічного управління як інструмент підвищення ефективності соціальної політики на регіональному рівні.

Залучення громадян до процесів публічного управління є невід'ємною складовою демократичного розвитку суспільства. Інструменти громадянської участі сприяють прийняттю більш обґрунтованих рішень і забезпечують відкритість та підзвітність влади. Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для впливу громадян на державну політику – через електронні петиції, платформи громадських обговорень та онлайн-консультації. Це дає змогу представляти власну позицію й ініціювати зміни на національному рівні. Водночас соціальні мережі стали важливим каналом комунікації між владою та суспільством, формуючи простір для відкритого діалогу. Попри це, громадянська участь стикається з певними перешкодами, зокрема з недостатнім рівнем цифрової грамотності населення [1].

Упровадження цифрових технологій створює передумови для оптимізації процедур надання соціальної допомоги, підвищення оперативності реагування на суспільні виклики та вдосконалення механізмів задоволення соціальних потреб. Крім того, цифровізація сприяє формуванню клієнтоорієнтованої моделі соціальної роботи, орієнтованої на індивідуалізацію послуг, підвищення їх доступності та ефективності. В Україні цифрова трансформація соціальних послуг набула особливої актуальності у зв'язку з модернізацією системи соціального захисту та потребою забезпечення належної підтримки внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, людей похилого віку й інших соціально вразливих категорій населення [2].

Сучасні цифрові інструменти, спрямовані на підвищення результативності та якості надання соціальних послуг, охоплюють широкий спектр технологічних рішень, зокрема електронні сервіси й онлайн-платформи, чат-боти, мобільні застосунки, дистанційне консультування, телемедицину, а також системи аналітики великих даних і технології штучного інтелекту.

Портали електронного урядування, зокрема український сервіс «Дія», забезпечують можливість дистанційного оформлення соціальних виплат, субсидій та подання заяв на отримання різних видів допомоги. Використання електронних реєстрів отримувачів соціальних послуг сприяє прискоренню та підвищенню прозорості розгляду звернень, тоді як автоматизовані цифрові помічники полегшують доступ до інформації та процедуру запису на консультації. Зокрема, мобільний застосунок «Соціальна громада» сприяє підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування у процесі опрацювання звернень громадян.

Застосунок «Дія» та пов'язаний із ним проєкт «Держава у смартфоні» стали важливими інструментами впровадження цифрової трансформації в Україні. Нині платформа надає громадянам доступ до широкого спектра державних послуг в онлайн-форматі, зокрема отримання витягів, оформлення документів, подання заяв і здійснення реєстраційних процедур для бізнесу. Завдяки функціонуванню «Дії» Україна здобула схвальні відгуки та високі позиції у міжнародних рейтингах цифрової доступності [3].

Інформаційна медична система eHealth, як один із значущих соціальних проєктів, створена з метою стандартизації електронних медичних записів, управління державними програмами (зокрема програмою «Доступні ліки») та забезпечення прозорості фінансування закладів охорони здоров'я. Вона є ключовим елементом медичної реформи, спрямованої на формування пацієнтоорієнтованої системи охорони здоров'я [4].

Основними Є-Сервісами Єдина інформаційна система соціальної підтримки в Україні є:

1. Інформація щодо перебування на обліку та повноти наповнення інформації про осіб в Централізованому банку даних з проблем інвалідності для придбання квитків на пільгових умовах.
2. Інформація про стан субсидії в домогосподарстві за даними Єдиного державного реєстру отримувачів субсидій Міністерства соціальної політики.
3. Система «Облік студентів (курсантів) вищих навчальних закладів, які отримують соціальну стипендію».
4. Електронна соціальна послуга відшкодування вартості послуги з догляду за дитиною до трьох років «Муніципальна няня».
5. Програмний комплекс «Інтегрована Інформаційна Система «Соціальна громада». Навчально-методичні матеріали ПК «ПС «Соціальна громада».
6. Державний реєстр майнових об'єктів оздоровлення та відпочинку дітей.
7. Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги [5].

Упровадження цифрових платформ сприяє активізації участі громадян у процесах державного управління, підвищує рівень довіри до органів влади, оптимізує комунікацію та розширює можливості залучення населення до прийняття управлінських рішень.

Міністерство цифрової трансформації України обчислює «Індекс цифрової трансформації регіонів», який ураховує вісім індексів. Дані збирають через платформу «Дія. Цифрова громада». Порівняно з I кварталом, середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів за II квартал 2025 року зріс із 30 до 38 балів зі 100 можливих. Лідерами стали Львівська область із результатами 54 бали, Дніпропетровська – 52 бали та Полтавська – 50 балів. У регіонах спостерігається стабільний прогрес у цифровізації публічних послуг, розвитку цифрової інфраструктури та підвищенні цифрових навичок населення. Результатом є стабільно високий рівень використання державних електронних послуг, хоча протягом 2024 року дещо характерне зниження [6].

У вересні–жовтні 2024 року Київський міжнародний інститут соціології на замовлення Програми розвитку ООН в Україні за підтримки Уряду Швеції провів дослідження «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг». Опитування охопило доросле населення України та було спрямоване на оцінювання рівня обізнаності щодо електронних сервісів, аналіз досвіду їх використання, виявлення наявних бар'єрів і формування рекомендацій щодо підвищення доступності послуг, зокрема з урахуванням потреб ветеранів [7].

В умовах сучасних викликів цифрова трансформація стає не лише технологічним процесом, а стратегічним напрямом розвитку держави та її регіонів. Ефективна цифровізація соціальної сфери

сприятиме формуванню соціально орієнтованого, інклюзивного та конкурентоспроможного регіонального розвитку. Таким чином, подальше вдосконалення цифрових механізмів публічного управління повинно розглядатися як пріоритет державної політики та важлива складова забезпечення соціальної стабільності й сталого розвитку регіонів України.

Список використаних джерел

1. Шевченко І. О. Інновації в публічному управлінні: цифровізація, прозорість і громадянська участь у глобалізованому світі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 216–219. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/2025-1-35.pdf>
2. Скочко М., Салата Н. Вплив цифрових технологій на доступність соціальних послуг для вразливих категорій населення. *Social Work and Education*, Vol. 12, No. 4. 2025. pp. 650-660. URL: [file:///E:/349235-Article%20Text-810107-1-10-20260103%20\(1\).pdf](file:///E:/349235-Article%20Text-810107-1-10-20260103%20(1).pdf)
3. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua>.
4. Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua>.
5. Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. № 189. 2024. С. 253-258. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1420/1367>
6. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku>
7. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Міністерство цифрової трансформації України. *Аналітичний звіт за 2024 рік*. 58 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analychnyy-zvit-dumky-ipohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi>

Олександр ПАСІЧНИК,

магістрант Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandr PASICHNYK,

Master's Degree Holder, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ЛІДЕРСТВО ЗМІН У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

LEADERSHIP OF CHANGE IN THE CONTEXT OF E-GOVERNANCE IMPLEMENTATION

The article examines change leadership in the process of implementing e-governance in public administration. It is argued that digital transformation requires systemic institutional shifts rather than mere technological upgrades. Effective leadership determines the sustainability of reforms, the level of institutional adaptation, and public trust in digital services. Strategic vision, communication, digital competence, and ethical responsibility are defined as key components of change leadership in the e-governance environment.

Keywords: *change leadership, e-governance, digital transformation, public administration, digital reform.*

Цифрова трансформація публічного управління є однією з наймасштабніших реформаторських тенденцій сучасності. Вона змінює не лише інструментарій управління, а й саму логіку взаємодії держави та суспільства. Електронне врядування поступово перетворюється з допоміжного технологічного елементу на базову модель організації адміністративних процесів [1; 2]. Проте ефективність цього переходу визначається не стільки наявністю програмного забезпечення чи електронних сервісів, скільки якістю управлінського лідерства.

Лідерство змін у контексті впровадження електронного врядування слід розглядати як здатність ініціювати системні перетворення, забезпечувати їхню стратегічну узгодженість та долати інституційний опір. Будь-яка цифрова реформа зачіпає інтереси різних груп – від державних службовців до громадян і бізнесу. Зміна процедур, автоматизація процесів, скорочення паперового документообігу та підвищення прозорості можуть сприйматися як загроза усталеним практикам [3]. Саме тому лідерство у сфері цифрової трансформації має трансформаційний характер.

Електронне врядування передбачає впровадження електронних адміністративних послуг, розвиток відкритих даних, цифрову взаємодію між органами влади, електронну демократію та інтегровані державні реєстри [4], [5]. Кожен із цих напрямів потребує стратегічного планування та міжвідомчої координації. Відсутність єдиного бачення призводить до фрагментації цифрових рішень, дублювання функцій та неефективного використання ресурсів. Лідер змін у такому середовищі виконує роль системного інтегратора.

Стратегічний вимір лідерства полягає у формуванні довгострокової цифрової політики. Йдеться про визначення пріоритетів цифровізації, розроблення дорожніх карт реформ, забезпечення нормативно-правової адаптації та координацію з міжнародними стандартами [6]. Лідер має мислити не категоріями короткострокових результатів, а в логіці інституційної сталості.

Не менш важливим є управління змінами на організаційному рівні. Запровадження електронних сервісів змінює функціональні обов'язки працівників, структуру підрозділів та процедури ухвалення рішень. Відсутність підтримки з боку керівництва або недостатня комунікація можуть спричинити саботаж реформ або формальне виконання нових вимог [7]. Лідер змін має забезпечити чітке пояснення мети трансформації та її переваг.

Комунікативна компетентність є ключовою умовою успішного впровадження електронного врядування. Громадяни повинні розуміти, як користуватися цифровими сервісами, які переваги вони отримують і як гарантується захист їхніх даних. Прозора комунікація підвищує рівень довіри та стимулює активне використання електронних послуг [8]. У цьому сенсі лідер виступає публічним представником цифрової реформи.

Цифрова трансформація неможлива без розвитку людського капіталу. Формування цифрової грамотності державних службовців, навчання роботі з аналітичними системами та електронними

платформами є обов'язковими умовами успішної модернізації [9]. Лідерство змін передбачає інвестування в освітні програми та створення мотиваційного середовища для професійного розвитку.

Окремої уваги заслуговує питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Електронне врядування оперує великими масивами інформації, що підвищує ризики кібератак та витоку даних. Лідер змін повинен забезпечити впровадження стандартів безпеки, регулярний аудит інформаційних систем і дотримання принципів цифрової етики [10]. Порушення цих вимог здатне нівелювати позитивний ефект реформ.

Євроінтеграційний вимір додає ще одну площину відповідальності. Гармонізація з європейськими принципами відкритого урядування, прозорості та підзвітності вимагає узгодження національних цифрових стратегій із практиками ЄС [1], [6]. Лідер змін повинен орієнтуватися у міжнародному досвіді та адаптувати його до національного контексту.

Важливо розуміти, що електронне врядування не є самоціллю. Воно є інструментом підвищення ефективності державного управління, зменшення корупційних ризиків та зміцнення довіри громадян до влади. Технології можуть прискорити процеси, але саме управлінське лідерство визначає їхню спрямованість і результативність.

Таким чином, лідерство змін у контексті впровадження електронного врядування має комплексний характер. Воно поєднує стратегічне бачення, управління людськими ресурсами, комунікаційну відкритість, цифрову компетентність та етичну відповідальність. Лише за наявності цих складових цифрова трансформація переходить від формального впровадження сервісів до глибинної модернізації системи публічного управління.

Список використаних джерел

1. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: UN, 2022.
2. OECD. Digital Government Index 2023: Results and Key Findings. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. World Bank. GovTech Maturity Index 2022 Update. Washington, DC: World Bank, 2022.
4. European Commission. eGovernment Benchmark 2023. Brussels: European Commission, 2023.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрового розвитку України до 2025 року. Київ, 2021.
6. European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030. Brussels, 2022.
7. Kotter J. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
8. OECD. Engaging Citizens in the Digital Age. Paris: OECD Publishing, 2020.
9. World Economic Forum. Digital Transformation of Public Sector: Key Insights 2021. Geneva, 2021.
10. ENISA. Cybersecurity in eGovernment Services 2022. Brussels: European Union Agency for Cybersecurity, 2022.

Світлана ПЕТЬКУН,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Svitlana PETKUN,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Professor in the Department of Public Policy at the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-0703-169>

ФІЛОСОФІЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ

THE PHILOSOPHY OF SOCIAL SECURITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE

The philosophy of social security in the context of digital transformation in Ukraine is taking on strategic importance, as modern technological developments have a significant impact on social processes and the overall quality of life. The growing role of digital technologies presents both numerous opportunities and new challenges regarding the protection of social interests and the rights and freedoms of citizens. In the context of transformations driven by digitalisation, there is a need to consider social security as a fundamental component of social development. This necessitates a philosophical understanding of new realities, an analysis of their impact on social relations, and the assurance of stability amidst ambiguous external and internal threats. It is important to outline the conceptual foundations of social security that will take into account innovative aspects of governance and harmonise them with the basic principles of Ukraine's sustainable development. The question of the philosophical understanding of social security in the era of digital transformation requires an interdisciplinary approach that combines political philosophy, ethics, information technology and the practice of public administration. Thus, the conceptualisation of social security becomes a key element in ensuring the resilience of Ukrainian society in the era of dynamic digitalisation.

Keywords: social security, digitalisation, public administration, the social sciences and humanities.

Формування ціннісної системи соціальної безпеки в умовах сучасних цифрових трансформацій є ключовим елементом існування суспільства та водночас дієвим інструментом для проведення суспільних реформ. Ця система повинна бути сприйнята більшістю громадян, адже саме на її основі будується стабільність і розвиток соціуму. Недаремно будь-який політичний режим орієнтується на створення базису цінностей, сприйнятого для більшості населення, та активну інтеграцію цих цінностей у суспільне життя. У контексті цифровізації соціальна безпека набуває нового змісту (світобачення): йдеться про підтримку процесів соціалізації, що забезпечують створення сучасної системи захищеності, розширення можливостей для самореалізації кожного, досягнення особистих цілей та задоволення потреб на новому якісному рівні.

З розвитком цифрових технологій в Україні увага дослідників дедалі більше концентрується на питаннях, пов'язаних із соціогуманітарною сферою. Як слушно підкреслює Є. Ніколаєв, сучасна наука свідчить про зростання уваги до соціальних аспектів розвитку суспільства та держави. З'являються нові ідеї, концепції та теорії щодо соціалізації суспільних відносин. Однією з таких концепцій є трактування філософії соціальної безпеки, яке виникло у контексті досліджень політичних і економічних аспектів суспільного розвитку в умовах трансформацій постсоціалістичної доби[1, с. 61]. Таким чином, аналіз теоретичних засад свідчить про те, що попри множинність визначень поняття «соціальна безпека» та охоплення різних його аспектів, залишається відкритим питання щодо того, як саме змінюються критерії вимірювання цього явища в умовах стрімких цифрових трансформацій в Україні.

У сучасних умовах вирішальною стає потреба у якісному правовому регулюванні всіх соціальних комунікацій, які тепер опинилися під впливом масштабних цифрових трансформацій. Одним із ключових аспектів сучасного розуміння прав людини є право на захист у цифрову епоху. Це, зокре-

ма, охоплює право на захист від негативних інформаційних впливів та інформаційного насилля, маніпуляції свідомістю та поширення дезінформації чи фейкових новин, а також право на збереження особистої інформації та захист персональних даних[2, с.74]. У цьому контексті соціальна безпека в умовах цифровізації ґрунтується на декількох важливих принципах: розмежування права та закону, відповідальності громадян і держави відповідно до законів цифрової безпеки, верховенства права та рівності всіх перед законом незалежно від соціального статусу або інших характеристик, а також недопущення бюрократичного тиску на законодавчу систему. Реалізація принципу соціальної спрямованості держави – складне завдання, яке повною мірою можуть виконати лише високорозвинені країни зі стабільними ринковими економіками через необхідність великих фінансових затрат. Для України, що позиціонує себе як соціальна держава, повна реалізація цього принципу є стратегічною метою на майбутнє.

Цифровізація таких сфер, як охорона здоров'я, пенсійна система, соціальне страхування, надання державної допомоги, процес усиновлення, комунальне господарство тощо, безпосередньо впливає на інтереси громадян.

Засадою політики соціальної безпеки є демократичні цінності, серед яких ключовими виступають права людини та громадянина, закріплені у численних міжнародних правових актах, насамперед у Загальній декларації прав людини. Таким чином, соціальну безпеку можна трактувати як стан гарантованої правової та інституційної захищеності соціальних інтересів особистості, суспільства та держави, що базуються на загальнолюдських цінностях. Поняття соціальної безпеки охоплює: 1. Планомірний розвиток соціальних процесів, пов'язаних із функціонуванням суспільних відносин. 2. Усунення та подолання негативних соціальних явищ. 3. Підвищення рівня та якості життя населення. 4. Створення сучасної платформи співпраці між організаціями соціальної сфери, державними структурами, громадськими об'єднаннями та різними реєстрами. Соціальна безпека в умовах цифровізації суспільства передбачає створення нових механізмів соціального захисту з акцентом на можливостях цифрових технологій і компетенцій. Це дає змогу кожному громадянину досягти особистого успіху, самореалізовуватись, задовольняти важливі потреби та інтереси в сучасному цифровому середовищі.

Сучасні цифрові технології вимагають суттєвого підвищення рівня професіоналізму та цифрових компетенцій серед державних службовців. Інноваційні процеси, які нині визначають державне управління та орієнтуються на цифрові перетворення, потребують нових підходів до організації управлінської діяльності. Особливу увагу необхідно приділити цифровізації адміністративних і соціальних послуг, процесом якої в Україні керує Міністерство цифрової трансформації. Голова Національного агентства України з питань державної служби Наталія Алюшина звернула увагу, що за останні роки Україна досягла значних успіхів у сфері цифровізації та автоматизації робочих процесів [3]. Водночас пандемія та воєнні дії суттєво прискорили ці зміни, сприяючи активному впровадженню засобів телекомунікацій, які стали невід'ємною частиною щоденної роботи.

Дослідження ціннісних основ соціальної безпеки в умовах цифрових трансформацій у сучасній Україні засвідчило необхідність актуалізації цієї проблематики. Проаналізовано як теоретичні, так і практичні аспекти зазначеного питання. Як справедливо відзначено в «Цифровому порядку денному» [4], саме цифрові технології стали фундаментом для забезпечення добробуту України. Вони формують нові можливості та визначають ключові напрямки трансформацій у країні, спрямовані на покращення життя, роботи, творчості, навчання й дозвілля українців та інших людей, незалежно від віку. Застосування інноваційних моделей та підходів на основі цифрових технологій відкриває шлях до посилення соціальної безпеки як держави загалом, так і кожного її громадянина зокрема. Це передбачає перехід від традиційної парадигми взаємодії, зосередженої лише на наданні окремої послуги, до нової концепції, де споживача послуг розглядають як індивідуалізованого партнера. Водночас впровадження принципів партнерства та прозорості між користувачами соціальних сервісів і працівниками соціальної сфери створює основу для якісно нових стосунків між громадянами та державою. Така трансформація сприятиме реалізації державної влади на демократичних і правових засадах, забезпеченню соціальної справедливості через оптимальний баланс між рівністю й свободою.

Список використаних джерел

1. Ніколаєв Є. Соціальна безпека у традиції нехтування гуманістичними цінностями. Політичний менеджмент 2011. № 4. С.61.

2. Радзієвська О.Г. Проблеми реалізації інформаційних прав людини в умовах соціальних і цифрових трансформацій Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання: матеріали науково-практичної конференції, 10 грудня 2020 р., м. Київ / упоряд.: О. А. Баранов, В. М. Фурашев, С. О. Дорогих. Київ: Фенікс, 2020. 272с.

3. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 1/2 (70/71) С.11-16.

4. Проект Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади. <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

Сергій ПРИЛІПКО,

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету

Sergii PRYLIPKO,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor at the Department of Public Administration of State
University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0002-6116-328X>

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS AS A NECESSARY CONDITION FOR EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Digital transformation is a necessary condition for modernizing public administration and accelerating European integration processes. The development of e-governance, digital services, and electronic document management systems necessitates a high level of digital competencies among civil servants. The implementation of EU standards, the improvement of e-services, and the rise of cybersecurity threats further reinforce the importance of professional training for public sector personnel.

Keywords: digital competencies; e-governance; public administration; electronic services; digital transformation; civil servants; European integration.

Цифрова трансформація, охопивши всі сфери суспільного життя та зумовивши докорінні зміни у системі державного управління, поступово трансформувалася у сучасну модель публічного управління. Е-урядування стає інноваційною формою організації діяльності органів публічної влади, яка забезпечує нову якість управлінських процесів завдяки використанню цифрових технологій, суттєво впливає на взаємодію держави з громадянами та бізнесом, забезпечує підвищення доступності та результативності публічних послуг [1].

Підтвердженням безповоротного процесу цифровізації є зростання позицій України у міжнародних рейтингах: з 2018 року країна піднялася на 97 місць і у 2024 році посіла 5-ту позицію в Індексі онлайн-послуг ООН, що відображає прогрес у розвитку електронного урядування. Центральним драйвером змін стало Міністерство цифрової трансформації України, яке сформувало сучасну політику у сферах електронного врядування, цифрових послуг, відкритих даних та цифрової грамотності [2]. Е-урядування та цифрова комунікація формують підґрунтя для результативного прийняття управлінських рішень. Водночас зростання кіберзагроз та поширення дезінформації вимагають від державних службовців високого рівня цифрових компетентностей. Забезпечення безперервності, доступності та безпеки публічних послуг залежить від професійних вмінь та здатності посадових осіб органів державної влади ефективно застосовувати сучасні інструменти е-урядування [3].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р схвалено Дорожню карту з питань реформи державного управління [4]. Відповідно до її положень розвиток сучасної державної служби безпосередньо пов'язаний з підвищенням цифрової спроможності персоналу та наближенням управлінських процесів до європейських стандартів. Документ визначає, що розбудова професійної та вмотивованої державної служби має відбуватися на основі створення надійної системи набору і відбору кадрів, заснованої на професійних компетентностях. У контексті покращення доступності цифрових послуг, розвитку е-ідентифікації, взаємного визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг з ЄС важливу увагу необхідно звернути на удосконалення цифрових навичок державних службовців, що у свою чергу дозволяє підвищити інституційну спроможність органів державної влади.

На виконання Дорожньої карти Програма діяльності Уряду України [5] визначає прискорену цифрову трансформацію публічних послуг, інфраструктури та цифрової економіки, що сприяє зниженню корупційних ризиків, зміцненню стійкості держави, інтеграції громадян і бізнесу до європейського цифрового простору. Перехід на стандарти ЄС у сфері е-ідентифікації і управління даними вимагає від державних службовців належного рівня цифрових компетентностей для впровадження

інструментів е-урядування відповідно до визначених державою пріоритетів. У межах досягнення операційних цілей щодо ведення е-документообігу, взаємодії з громадянами, інтеперабельності, відкритих даних і розширення мережі ЦНАПів Уряд висуває підвищені вимоги до здатності державних службовців працювати з електронними системами та забезпечувати захищений обмін інформацією.

Процес професіоналізації державних службовців є рушійною силою професійного розвитку, завдяки якому досягається економічна та політична стабільність, прийняття та дотримання європейських цінностей розвитку суспільства. Від рівня професійної компетентності керівних кадрів органів державної влади залежить ефективність функціонування підпорядкованих їм структур, здатність запроваджувати інституційні зміни та реалізовувати розпочаті реформи в Україні [6]. Для удосконалення підготовки державних службовців у ЗВО за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» обов'язкові компоненти освітніх програм повинні включати навчальні дисципліни та практичну підготовку, які пов'язані з впровадженням суцільної цифровізації публічних послуг та е-документообігу в органах державної влади в контексті євроінтеграційних процесів [7]. До їх змісту необхідно включити навчальні кейси з питань захисту інформації, роботи з реєстрами та персональними даними, моделювання реальних управлінських ситуацій у цифровому середовищі.

Отже, розвиток цифрових компетентностей державних службовців є визначальним чинником модернізації публічного управління та прискорення євроінтеграційних процесів. Суцільна цифровізація публічних послуг, впровадження е-документообігу та підвищення професійних навичок створюють нову якість державних сервісів. Проте ефективність якості надання послуг безпосередньо залежить від здатності державних службовців володіти сучасними цифровими інструментами та підтримувати стійкість функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану. У цьому контексті цифрова компетентність стає важливою передумовою підвищення ефективності публічного управління, прозорості та довіри громадян до держави.

Список використаних джерел

1. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 43-49. <https://doi.org/10.15421/152334>
2. Bierecki, D., Karpiuk, M., Kelemen, M., & Prylipko, S. (2025). The impact of digital transformation on cybersecurity in Poland, Slovakia, and Ukraine. *PRAWO I WIEŻ*, 59 (6). P. 473-495. <https://doi.org/10.36128/c2xvy848>
3. Васильєва, Н. В. Забезпечення доступності публічних послуг через синергію е-врядування, цифрової комунікації та національної безпеки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-05>
4. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text>
5. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2025 р. № 1173. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1173-2025-%D0%BF#Text>
6. Васильєва О. І., Васильєва Н. В., Приліпко С. М. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18-25.
7. Приліпко С. М. Удосконалення компетентностей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для повноцінного забезпечення кадрового резерву органів публічної влади. *Від теорії до практики в управлінні та врядуванні* : матер. II Всеукр. кругл. столу, 21 черв. 2022 р. (до Дня державної служби) / за заг. ред. С. М. Приліпка, І. М. Грищенко. Київ : НУБіП, 2022. С. 14-20. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.31395528>

УДК 351.851:378:004.9]:331.5

Анатолій РАЧИНСЬКИЙ,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Наталія ЛАРИНА,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ольга ДОМША,

кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Anatolii RACHYNSKYI,

Doctor of Science of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>

Nataliia LARINA,

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor at the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv;

<https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>

Olha DOMSHA,

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, senior lecturer of the Department of Economics Lviv Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-1803-6055>

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОРІЄНТАЦІЯ НА РИНОК ПРАЦІ

STATE POLICY ON HIGHER EDUCATION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION: CURRENT TRENDS AND FOCUS ON THE LABOUR MARKET

This study demonstrates that state policy in the field of higher education governance is geared towards ensuring alignment with the current demands of the labour market through the adaptation of educational standards to the needs of the economy, the development of a system of lifelong learning, the cultivation of key professional competencies, and the enhancement of graduates' competitiveness. At the same time, significant challenges have been identified, linked to a lack of alignment between the content of educational programmes and the current needs of employers, which necessitates systematic improvement of state policy in this area. The relevance of the study stems from the influence of a number of critical factors in socio-economic development, in particular the problem of structural unemployment and labour shortages, the need to enhance the competitiveness of the national economy, the effective use of state resources, as well as adaptation to global and national challenges, including digitalisation, the transformation of the labour market and the consequences of military conflicts. It has been established that state policy in the field of higher education governance in Ukraine is characterised by the presence of progressive elements; however, it faces challenges in ensuring the timely and adequate alignment of the supply of educational services with the dynamic needs of the labour market, which highlights the need to strengthen institutional cooperation between higher education institutions, employers and public authorities.

Keywords: public management and administration, state policy, educational model, education reform, professional competence, competitiveness.

Державна політика у сфері управління вищою освітою орієнтується на забезпечення відповідності сучасним вимогам ринку праці через адаптацію освітніх стандартів до потреб економіки, розвиток системи безперервної освіти, формування ключових професійних компетентностей

та підвищення конкурентоспроможності випускників. в нашому дослідженні виявлено наявність суттєвих викликів, пов'язаних із недостатнім рівнем узгодженості між змістом освітніх програм і актуальними потребами роботодавців, що потребує системного вдосконалення державної політики у цій сфері. Це пов'язано з низкою впливу критичних чинників соціально-економічного розвитку, зокрема проблемою структурного безробіття та кадрового дефіциту, необхідністю підвищення конкурентоспроможності національної економіки, ефективного використання державних ресурсів, а також адаптації до глобальних і національних викликів, включаючи цифровізацію, трансформацію ринку праці та наслідки воєнних процесів [1; 2].

Державна політика у сфері управління вищою освітою в Україні характеризується наявністю прогресивних складових, однак стикається з викликами щодо забезпечення несвоєчасного узгодження пропозицій освітніх послуг із динамічними потребами ринку праці, що потребує посилення інституційної взаємодії між закладами вищої освіти, роботодавцями та органами публічної влади.

Проблематика дослідження висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених, які обґрунтовують необхідність системного вдосконалення державної політики у сфері управління вищою освітою. Основна увага приділяється підвищенню її гнучкості, посиленню практичної спрямованості підготовки, розвитку взаємодії з роботодавцями та здатності реагувати на динамічні зміни ринку праці й виклики воєнного періоду, зокрема у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, О. Жабенко, М. Ігошина, Е. Кастель-Бранко, В. Ковтунця, Л. Лавриненко, С. Лондаря, С. Мельника, Н. Мосьпан, О. Отич, Ю. Скиби, Л. Червоної, І. Чорнодіда, С. Шолудченка, О. Ярошенка та інших [2].

В умовах воєнного стану в Україні загострюються проблеми продуктивності праці, кадрового дефіциту та впровадження сучасних технологій. Водночас спостерігається відтік капіталу й недостатня реалізація освітнього потенціалу населення в економіці, що потребує комплексного державного реагування. Повоєнне відновлення країни є неможливим без модернізації освітньої системи як основи формування людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності держави. Ситуація ускладнюється соціально-економічними викликами, зокрема зростанням рівня бідності, міграційними процесами та зниженням якості кадрового потенціалу.

Втрати у сфері освіти та науки негативно впливають на ринок праці, сприяючи зростанню безробіття та поглибленню структурних дисбалансів. У цих умовах освіта набуває стратегічного значення як інструмент економічного розвитку, що ґрунтується на концепції людського капіталу та розглядається як інвестиція з довгостроковими соціально-економічними ефектами.

Отже, сучасний стан ринку освітніх послуг і ринку праці вимагає невідкладного посилення державного регулювання, зокрема удосконалення механізмів державного замовлення на підготовку кадрів. Відсутність ефективних управлінських рішень у цій сфері може призвести до поглиблення кадрового дефіциту та стримування розвитку високотехнологічних секторів економіки.

На законодавчому рівні в Україні простежується тенденція до посилення взаємодії вищої освіти з ринком праці, що реалізується через такі організаційно-управлінські механізми, як залучення роботодавців до нормотворчого процесу, моніторинг потреб ринку праці, сприяння працевлаштуванню випускників, прогнозування потреб у кваліфікаціях Національним агентством кваліфікацій та розвиток освітньої статистики. Водночас, незважаючи на закріплення відповідних положень у законах України «Про освіту» та «Про вищу освіту», зазначені механізми залишаються переважно декларативними. Законодавство лише окреслює загальні підходи до взаємодії освіти з ринком праці, не забезпечуючи належного рівня їх практичної реалізації, що свідчить про незавершеність формування ефективних інституційних механізмів у цій сфері.

Після повномасштабного вторгнення РФ сфера освіти, як ключовий компонент соціально-гуманітарної системи та формування людського капіталу, зазнала суттєвих трансформацій і втрат. Водночас посилюється взаємозв'язок між вищою освітою та ринком праці, що функціонують у тісній взаємозалежності та змушені адаптуватися до нових реалій, зокрема під впливом цифровізації та воєнних викликів. З одного боку, ринок праці визначає вектори розвитку вищої освіти в умовах глобалізації та цифрової трансформації, що проявляється у зростанні конкуренції за ресурси, студентів і кадри, а також у необхідності впровадження цифрових технологій в освітній процес. Структурні зміни економіки, поява нових професій і цифрових компетентностей зумовлюють адаптацію освітніх програм та відкриття нових спеціальностей, зокрема у сфері ІТ, кібербезпеки та цифрового управління [2].

В Україні впровадження цифрових інструментів у діяльність органів державної та місцевої влади поки що не досягло рівня розвинених країн, однак спостерігається поступ у цьому напрямі. За даними Міністерства цифрової трансформації, вже реалізовано або перебувають на етапі впровадження цифрові рішення, спрямовані на розвиток взаємодії влади та громад. Зокрема, для органів влади передбачено інструменти забезпечення зворотного зв'язку з населенням та залучення громадян до процесів управління. Для мешканців громад розширюється доступ до цифрових сервісів,

зокрема через функціонування ЦНАПів як центрів «Дії» та створення консалтингових зон для підтримки підприємницької діяльності [1].

Серед цифрових інструментів також запроваджуються онлайн-опитування населення та місцеві чат-боти як засоби підвищення рівня комунікації між владою і громадянами. Для студентів і школярів розширюються можливості цифрової освіти, зокрема через здобуття ІТ-компетентностей у дистанційному форматі, проходження профорієнтаційних онлайн-курсів та використання електронних журналів.

Важливим кроком стало впровадження у 2020 році національної онлайн-платформи для розвитку цифрових навичок населення. Паралельно реалізуються ініціативи, спрямовані на цифровізацію територіальних громад, зокрема створення інструментів для впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування [1].

В умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває формування та розвиток цифрових навичок і цифрової компетентності у сфері вищої освіти, що безпосередньо зумовлено потребами ринку праці та становленням цифрової економіки [3]. Сучасний ринок праці потребує фахівців, здатних ефективно працювати з цифровими технологіями, аналізувати дані, швидко адаптуватися до інновацій та функціонувати в умовах динамічних змін. Цифрова компетентність розглядається як інтегрована складова професійної підготовки, що охоплює не лише технічні навички, а й критичне мислення, інформаційну грамотність, комунікативні здібності та здатність до безпечної діяльності в цифровому середовищі. У цьому контексті державна політика у сфері вищої освіти має бути спрямована на інтеграцію цифрових технологій в освітній процес, оновлення змісту освітніх програм відповідно до вимог цифрової економіки та створення умов для безперервного розвитку цифрових компетентностей здобувачів освіти. Тому, для успішної адаптації до нових умов необхідна тісна співпраця між університетами, підприємствами, державними органами та громадянським суспільством, оскільки лише спільними зусиллями можна подолати виклики сьогодення та створити міцну основу для розвитку країни у майбутньому [4].

З метою забезпечення ефективного узгодження ринку освітніх послуг і ринку праці доцільно посилити системну профорієнтаційну роботу серед учнів закладів загальної середньої освіти. Сучасна практика, орієнтована переважно на залучення абітурієнтів окремими закладами вищої освіти, не забезпечує об'єктивного професійного самовизначення та не гарантує подальшої зайнятості. У зв'язку з цим пропонується запровадження спеціалізованих навчальних курсів («Світ професій», «Основи вибору професії»), активізація участі роботодавців у профорієнтаційних заходах, зокрема через проведення зустрічей та «днів відкритих дверей», а також розширення ролі державної служби зайнятості у роботі зі школярами. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню усвідомленого професійного вибору молоді та підвищенню відповідності освітньої підготовки потребам ринку праці.

Таким чином, державній політиці у сфері управління вищою освітою в Україні притаманні певні прогресивні складові, спрямовані на пристосування до сучасних умов, проте наражається на серйозні виклики у забезпеченні своєчасного та точного узгодження пропозиції освітніх послуг із фактичними, динамічними потребами ринку праці. Втім з метою покращення ситуації необхідно забезпечити більш тісне співробітництво між освітніми закладами, роботодавцями та публічними органами влади. Саме ця тріада забезпечить ефективність сучасної державної політики управління у сфері вищої освіти, забезпечуючи потреби ринку праці, високу кваліфікацію кадрів та конкурентоспроможність у повоєнний час.

Список використаних джерел

1. Бліщук К., Домша О. (2021). Цифрові інструменти забезпечення сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. ВИП. 1 (66). Ч. 2 С. 141-153. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233470>
2. Даниленко Л.І., Ларіна Н.Б. (2025). Державна політика у сфері управління вищою освітою та вимоги сучасного ринку праці. *Успіхи і досягнення у науці*. № 11(21). 2025. С. 564 – 573. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)).
3. Рачинський А.П. Титаренко О.М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*. 2024. Том 2 № 36. С. 553-567. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>
4. Скиба Ю., Жабенко О., Ковтунець В., Отич О., Червона Л., Ярошенко О. Теоретичні основи і механізми взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України: монографія. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 135 с.

Андрій РЕВИЧ,

аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка

Andrii REVYCH,

graduate student of the Department of Public Administration, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0004-5454-5636>

Науковий керівник: **Микола БУНИК**, кандидат політичних наук, доцент, завідувач кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ УЧАСТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITAL INSTRUMENTS OF CIVIC PARTICIPATION IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

The development of digital instruments of civic participation in the system of public administration of Ukraine is analyzed. The transformation of traditional forms of interaction between citizens and public authorities toward electronic formats, in particular electronic petitions, participatory budgeting, and the services of the «Diiia» platform, is characterized. The importance of institutionalizing digital participation, developing digital competencies, and integrating analytical technologies to enhance the validity of managerial decisions is identified. The necessity of aligning national practices with European standards of openness and accountability is clarified. Particular attention is paid to strengthening feedback mechanisms, increasing institutional capacity of local communities, ensuring procedural transparency, and supporting evidence-based decision-making processes.

Keywords: *electronic petitions; participatory budgeting; e-democracy; public consultations; digital competencies; good governance.*

Громадянська участь у системі публічного врядування розглядається як інституційно закріплена форма взаємодії громадян з органами державної влади та місцевого самоврядування, що забезпечує вплив суспільства на формування та реалізацію публічної політики. Цифровізація трансформувала традиційні форми участі (громадські слухання, письмові звернення) у напрямі електронних форматів, що функціонують на постійній основі та інтегруються у процедури ухвалення рішень.

Конкретним прикладом є офіційний інтернет-представництво Президента України, на якому функціонує сервіс електронних петицій, що передбачає збір підписів громадян та обов'язковий розгляд ініціатив у разі досягнення визначеного порогу підтримки відповідно до закону [1; 2]. Аналогічні механізми реалізовані на рівні місцевого самоврядування, зокрема через офіційний портал електронних петицій Київської міської ради [3], де громадяни можуть ініціювати пропозиції щодо розвитку міської інфраструктури, транспорту, благоустрою та інших сфер місцевого значення. Результати голосування та рішення органів влади оприлюднюються у відкритому доступі, що забезпечує процедурну прозорість. Іншим прикладом є впровадження громадського бюджету (бюджету участі) у місті Києві через електронну платформу «Громадський бюджет Києва» [4], яка забезпечує подання проєктів, їх експертну оцінку та електронне голосування мешканців. За результатами голосування проєкти-переможці фінансуються за рахунок коштів міського бюджету, що формує практику прямої участі громадян у розподілі публічних ресурсів. Подібні цифрові інструменти функціонують у інших громадах, що свідчить про масштабування цієї моделі участі на регіональному рівні.

Важливим елементом цифрової участі є також Єдина державна веб-платформа електронних послуг «Дія» [5], яка, окрім надання адміністративних послуг, забезпечує можливість участі громадян у публічних консультаціях та опитуваннях щодо суспільно значущих питань. Використання цифрових інструментів у межах цієї платформи дозволяє акумулювати зворотний зв'язок та враховувати позицію громадян у процесі підготовки управлінських рішень.

Розвиток цифрових інструментів громадянської участі потребує їх системної інституціоналізації у межах чинного нормативно-правового поля та інтеграції у процедури формування публічної політики. Закріплення механізмів електронних консультацій, електронних петицій, громадських обговорень та інших форм цифрової участі має здійснюватися з урахуванням вимог Закону України «Про звернення громадян» та положень щодо електронних петицій, визначених у законодавстві [6]. Водночас стратегічні орієнтири цифрового розвитку держави, зокрема у сфері електронної демократії, що створює нормативні передумови для інтеграції цифрових інструментів у повний цикл вироблення, реалізації та оцінювання публічної політики. Інституціоналізація цифрової участі передбачає не лише наявність електронних платформ, а й процедурне закріплення обов'язковості розгляду результатів електронних консультацій та петицій при ухваленні управлінських рішень.

Подальший розвиток цифрових інструментів участі безпосередньо пов'язаний із формуванням цифрових компетенцій службовців органів публічної влади та громадян. Підвищення рівня цифрової грамотності населення та професійної спроможності державних службовців до використання інформаційно-аналітичних систем визначається як один із напрямів цифрової трансформації держави [7]. У цьому контексті важливим є запровадження освітніх програм і курсів підвищення кваліфікації, орієнтованих на опанування цифрових сервісів участі, навичок роботи з даними та забезпечення інформаційної безпеки.

Інтеграція аналітичних технологій у цифрові інструменти участі створює можливості для більш обґрунтованого врахування громадської думки. Використання великих масивів даних, автоматизованої обробки звернень та пропозицій, а також систем підтримки ухвалення рішень дозволяє забезпечити оперативний аналіз суспільних ініціатив і підвищити якість управлінських рішень. Практика розвитку електронної демократії в Україні засвідчує поступове розширення функціоналу цифрових платформ, що поєднують інструменти участі з механізмами аналітики та моніторингу результатів. Такий підхід сприяє посиленню зворотного зв'язку між органами влади та громадянами й підвищує інституційну спроможність територіальних громад.

Узгодження розвитку цифрових інструментів участі з європейськими стандартами врядування передбачає дотримання принципів відкритості, інклюзивності, підзвітності та прозорості, які закріплені в міжнародних рекомендаціях щодо належного врядування та електронної демократії [8]. Гармонізація національних практик із європейськими підходами потребує забезпечення рівного доступу громадян до цифрових сервісів, захисту персональних даних і впровадження процедурної прозорості розгляду громадських ініціатив. Сукупність зазначених напрямів формує основу для подальшого розвитку цифрових інструментів громадянської участі як складової сучасної системи публічного управління.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції: Закон України від 02.07.2015 № 577-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19>.
2. Офіційне інтернет-представництво Президента України. Розділ «Електронні петиції». URL: <https://petition.president.gov.ua>.
3. Київська міська рада. Платформа «Електронні петиції до Київської міської ради». URL: <https://petition.kyivcity.gov.ua>.
4. Громадський бюджет Києва. URL: <https://gb.kyivcity.gov.ua>.
5. Єдина державна вебплатформа електронних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua>.
6. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>.
7. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів щодо її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1351-2024-%D1%80>.
8. Recommendation of the Council on Open Government. OECD, 2017. URL: <https://www.oecd.org/gov/open-government/recommendation-on-open-government.htm>.

Наталія РОТАР,

доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Nataliia ROTAR,

Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of Political Science and Public Administration of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0002-6430-3460>

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІДЕЇ ЦИФРОВОГО УРЯДУ В ПРАКТИКАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

BASIC PRINCIPLES OF IMPLEMENTING THE IDEA OF DIGITAL GOVERNMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION PRACTICES

Digital culture and a risk-oriented approach to security and privacy are identified as the foundation for the long-term sustainability of digital reforms, yet the practical implementation of the digital government concept requires political leadership, alignment of digital transformation policies with broader directions of state policy, legally defined organizational frameworks for coordinating interaction across levels of government through digital means, and the advancement of international cooperation. Equally important is the support for the practical realization of digital government, which entails the development of clear business cases, systematic management and monitoring of processes, and the establishment of legal and regulatory frameworks for the procurement and use of digital technologies. This underscores that digital government cannot exist without an adequate institutional and legal infrastructure that ensures the continuity and legitimacy of digital transformations.

Keywords: Digital government, Public administration, Governance principles, Institutional infrastructure, Policy coordination.

Формування концепції цифрового уряду у сучасних практиках публічного управління постає як глибинна зміна принципів організації державної влади та взаємодії інститутів публічного управління з суспільством. Йдеться про переосмислення самої природи управлінських процесів, де цифрові інструменти та дані позбавляються статусу допоміжного ресурсу управлінських практик та починають маркуватися як основ для формування нової моделі цифрового врядування. У цьому контексті цифровий уряд розглядається як інтеграція технологій у стратегічні напрями модернізації держави, спрямованих на підвищення якості публічного управління, посилення прозорості політичних процесів та більш якісного надання публічних послуг [2].

Реалізація ідеї цифрового уряду в практиках публічного управління передбачає відкритість цифрових даних, керованість даними та інклюзію суб'єктів управлінської діяльності та заінтересованих сторін на всіх етапах вироблення та реалізації управлінських рішень та циклу публічної політики. Це формує нову екосистему публічного управління, в якій державні інституції взаємодіють із громадянським суспільством, бізнесом, професійними асоціаціями та окремими громадянами, створюючи умови для спільного виробництва даних, послуг та контенту на основі паритетного доступу до цифрових ресурсів, що мають суспільне значення. Відтак, цифровий уряд у практиках публічного управління постає як багатовимірна система, що поєднує технологічні інновації з управлінськими принципами відкритості, ризик-менеджменту та орієнтації на суспільну цінність [3]. Він не зводиться до автоматизації процесів чи електронних сервісів, а є новою парадигмою врядування, яка передбачає, що цифрові технології стають органічною складовою стратегій розвитку держави, забезпечуючи їй здатність відповідати на виклики сучасності та формувати інклюзивне, прозоре й ефективне поле публічного управління.

Цифрова зрілість публічного управління не може бути досягнута лише шляхом технічного оновлення існуючої урядової моделі чи впровадження нових інструментів, вона потребує системного переосмислення принципів реалізації ідеї цифрового уряду в практиках публічного управління. Йдеться про створення цілісних рамок управління, які забезпечують трансформацію всієї системи

врядування, орієнтованої водночас на задоволення потреб громадян та формування довіри до управлінських інституцій. Це означає, що цифрова трансформація передбачає формування нової управлінської культури, де лідерство, стратегічне передбачення, проактивність, інституційна координація та етичні стандарти стають ключовими принципами управлінської діяльності, що опираються на цифрові компетенції публічних службовців. Відтак, держави, які прагнуть реалізувати ідею цифрового уряду, повинні одночасно забезпечити цифрову ресурсну базу процесів публічного управління та інтегрувати цифрові стратегії з іншими реформами, створюючи узгодженість політики та інституційних практик. Це вимагає переосмислення профілів посадових обов'язків, систем управління людськими ресурсами, методів роботи та управлінського мислення. Формування цифрового уряду є процесом, що охоплює технологічний, інституційний, культурний та ціннісний аспекти публічного управління, тому тільки через зміну управлінських парадигм можливо забезпечити сталість та ефективність цифрових реформ.

Концептуальним дороговказом для держав, які прагнуть інтегрувати цифрові технології та дані у свої управлінські системи не фрагментарно, а стратегічно, є Рекомендації Ради ОЕСР зі стратегії створення моделі цифрового уряду, сутність яких полягає у тому, що основою цифрового уряду є системна та неперервна взаємодія між урядом та суспільством, що ґрунтується на прозорості, інклюзії та довірі. Ця ідея покладена у визначення принципів цифрового уряду, згрупованих у три категорії: (1) відкритість і залучення; (2) управління та координація; (3) супровід впровадження, що відображають системну логіку переходу до цифрового урядування. У практиках публічного управління ці принципи означають, що розробка та реалізація цифрових стратегій повинні здійснюватися у відкритому форматі, із залученням широкого кола зацікавлених сторін, що забезпечує прозорість та підзвітність інституцій публічного управління.

Цифрова культура та ризик-орієнтований підхід до питань безпеки й конфіденційності маркуються як основа для довгострокової стійкості цифрових реформ, але практична реалізація ідеї цифрового уряду потребує політичного лідерства, узгодженості політики цифрових трансформацій із загальними напрямками державної політики, нормативно визначених організаційних рамок координації взаємодії між рівнями влади цифровими засобами та розвитку міжнародного співробітництва, що пояснюється глобальним характером цифрової трансформації публічного управління [1]. Не менш важливим є супровід практичної реалізації ідеї цифрового уряду, який передбачає розробку чітких бізнес-кейсів, системне управління та моніторинг процесів, а також створення правових і нормативних засад для закупівлі та використання цифрових технологій. Це означає, що цифровий уряд у практиках публічного управління не може існувати без належної інституційної та правової інфраструктури, яка забезпечує сталість і легітимність цифрових перетворень.

Практична реалізація ідеї цифрового уряду передбачає визначення ключових параметрів зрілості цієї урядової моделі, які на сьогодні передбачають шість вимірів, в яких відображені фундаментальні характеристики ефективного проектування та впровадження цифрових стратегій в урядовій діяльності: (1) *цифровий дизайн уряду* означає, що цифрові технології інтегровані у всі етапи формування політики та надання послуг, набуваючи статусу джерела цифрових трансформацій системи публічного управління; (2) *управління на основі цифрових даних* підкреслює, що дані виступають стратегічним активом, який повинен надійно зберігатися та безпечно адмініструватися, забезпечуючи створення суспільної цінності протягом усього циклу політики та сервісного обслуговування; (3) *уряд як платформа* передбачає функціонування інституцій публічного управління у форматі відкритої екосистеми, де використовуються інтегровані інструменти та ресурси, що дозволяють зосередитися на задоволенні потреб громадян; (4) *уряд, відкритий «за замовчуванням»* означає, що процеси публічної політики, цифрові інструменти, алгоритми та дані мають бути доступними громадськості в межах правових норм, формуючи прозорість та довіру до цифрового уряду; (5) *уряд, спрямований користувачем* визначає центральну роль громадян у формуванні політики та дизайні послуг, що забезпечує інклюзію та орієнтацію на реальні потреби суспільства; (6) *проактивність* вимагає від державних службовців здатності прогнозувати індивідуальні та суспільні потреби (опираючись на аналіз великих даних) та оперативно реагувати на них, що є ознакою зрілості цифрового уряду [4].

Означені принципи та критерії зрілості цифрового уряду задають напрям трансформації урядової діяльності та спрямовані на формування управлінської логіки, в якій цифрові технології та дані стають стратегічними ресурсами для модернізації системи публічного управління. Цифровий уряд повинен перебувати у постійному процесі координації, дослідження, тестування, моніторингу та

вдосконалення своїх стратегій і сервісів, що забезпечить його адаптивність та стійкість. Практичне впровадження ідеї цифрового уряду в практики публічного управління знижує ризики традиційних нисхідних ієрархізованих управлінських моделей, оскільки пропонує опиратися в управлінських практиках на ітеративну модель розробки стратегій, планування, управління та оцінки політик і ініціатив. Це створює умови для проектування та надання державних послуг, які відповідають потребам людей, підвищує гнучкість і стійкість інститутів публічного управління в умовах турбулентності політичних, економічних, соціальних чи технологічних підсистем. Відтак, цифровий уряд постає як нова парадигма публічного управління, що забезпечує легітимність, довіру та ефективність у взаємодії між державою та суспільством.

Список використаних джерел

1. Ротар Н. Цифрові трансформації політичного процесу в Україні: тенденції та перспективи. *Політичні інститути та процеси в Україні в кінці XX – на початку XXI століть*: колективна монографія / за заг. ред.: Юрія Остапця і Маріана Токаря. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2025. С. 133–180.
2. Mergel I. Digital Transformation of the German State. Palgrave Macmillan, Cham, 2021.
3. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies [OECD/LEGAL/0406]. 2014. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>.
4. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. Paris: OECD Publishing, 2020.

УДК 001.3:316.3

Віра РУДЬ,

здобувачка вищої освіти за спеціальністю K10 Цивільна безпека кафедри охорони праці та цивільної безпеки Навчально-наукового інституту природокористування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Vira RUD,

higher education student in the specialty K10 Civil Security of the Department of Labor Protection and Civil Security of the Educational and Scientific Institute of Environmental Management of the National Technical University «Dnipro Polytechnic»

Науковий керівник: **Олена СТОЛБЧЕНКО**, кандидат технічних наук, доцент кафедри охорони праці та цивільної безпеки Навчально-наукового інституту природокористування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

DIGITALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

Digitalization of public administration is a necessary step towards building an effective, transparent and citizen-oriented state. For the successful implementation of this process, it is necessary to provide an appropriate technical infrastructure, increase the level of digital literacy of the population and guarantee the security of digital data. The integration of modern technologies into public administration will contribute to increasing citizens' trust in government and improving the quality of public services. The presence of digital tools in everyday life ensures the inclusion and resilience of society to crisis situations. Digital transformation is the path to building a state where technology serves people, ensuring justice, speed and comfort at every point of interaction between the individual and the government.

Keywords: digitalization, digital transformation, integration.

Сучасний етап розвитку людства характеризується діджиталізацією – глобальним переходом від індустріальної епохи до інформаційного суспільства, де ключовим ресурсом стають дані. Філософія публічного управління в цифровій державі базується на принципі людиноцентричності, де державні інституції стають непомітними сервісними центрами, тобто цифровізуються. Це не просто переведення паперових документів у електронний вигляд, це фактично можна назвати докорінною зміною філософії взаємодії між державою та громадянином.

Розвиток діджиталізації пройшов шлях від автоматизації окремих внутрішніх процесів до створення комплексних екосистем. Сьогодні цифрова трансформація охоплює всі сфери: від медицини та освіти до пенсійного забезпечення та безпеки громадян. Головна перевага впровадження діджиталізації в життя людини полягає в економії найціннішого ресурсу – часу. Завдяки цифровим інструментам мінімізується людський фактор, що практично унеможливорює корупційні ризики, забезпечує прозорість прийняття рішень та рівний доступ до державних послуг для всіх верств населення, незалежно від їхнього місця перебування.

Залучення громадян до процесів управління стимулює більшу увагу суспільства до роботи органів влади на всіх рівнях: від місцевого до національного. Тому державі необхідно забезпечити доступ до цифрових платформ для більшої кількості людей, щоб популяризувати прийняття публічних рішень та створювати умови для ефективного та прозорого управління. Звичайно, з розвитком підходів та стратегій до публічного управління, з'являється багато можливостей та перспектив щодо впровадження та використання на практиці різного роду та спрямування цифрових технологій та застосунків.

Електронне врядування – це впровадження цифрових технологій для покращення управлінських процесів та комунікації між державою і громадянами [1]. Виділяємо такі основні аспекти у цій сфері:

– електронний документообіг: заміна паперової бюрократії цифровими платформами для швидшого й ефективнішого обміну інформацією;

– прозорість управління: публікація відкритих даних, доступ до яких забезпечує громадянам можливість контролювати діяльність держави;

– інтеграція державних послуг: створення єдиних платформ для доступу до різних послуг, таких як податкові декларації, соціальна допомога чи реєстрація бізнесу [2].

Автоматизація процесів у публічному секторі. Автоматизація дозволяє замінити ручну працю в рутинних завданнях, підвищуючи точність і швидкість виконання. Серед цього напрямку цифровізації публічного управління виділяємо:

– роботизація процесів: застосування програмних роботів для виконання повторюваних завдань, наприклад, обробки заяв чи форм;

– автоматизовані системи моніторингу: контроль над державними ресурсами, наприклад, енергоспоживанням, використанням транспорту чи екологічними показниками;

– цифровізація фінансових операцій: автоматизація бюджетування, контролю над витратами, звітності.

Цифрові сервіси для громадян – один із найбільш відчутних напрямків цифровізації, адже він напряму стосується покращення якості життя громадян. Серед таких виділяємо:

– електронні портали послуг: платформи, на яких громадяни можуть оформлювати документи, подавати заяви чи отримувати консультації. Для прикладу виділяємо портал «Дія» в Україні, через який можна отримати паспорти, свідоцтва чи іншу інформацію [3].

– освітні онлайн-платформи: дистанційна освіта, державні навчальні курси та тренінги;

– сервіси зворотного зв'язку: канали для скарг, пропозицій чи відгуків громадян, наприклад, через чати, гарячі лінії чи чат-боти.

Ефективність цифрової держави вимірюється якістю та доступністю її сервісів. В житті пересічного громадянина повинні мати місце різні цифрові інструменти для забезпечення полегшення життя. Вони можуть використовуватись в полярно різних сферах життя, таким чином створюючи зручніші умови роботи для користувачів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що діджиталізація є вкрай важливою умовою розвитку сучасної держави. Важливість використання онлайн-сервісів полягає в тому, що вони трансформують взаємодії між державними службами та громадянами в справжню систему, де люди можуть бути клієнтами з запитами, а державні послуги надають сервісні менеджери.

Цифровізація публічного управління є необхідним кроком на шляху до побудови ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян держави. Для успішної реалізації цього процесу необхідно забезпечити відповідну технічну інфраструктуру, підвищити рівень цифрової грамотності населення та гарантувати безпеку цифрових даних. Інтеграція сучасних технологій у державне управління сприятиме підвищенню довіри громадян до влади та покращенню якості державних послуг.

Наявність цифрових інструментів у повсякденному житті забезпечує інклюзивність та стійкість суспільства до кризових ситуацій. Цифрова трансформація – це шлях до побудови держави, де технології служать людям, забезпечуючи справедливість, швидкість та комфорт у кожній точці взаємодії між особистістю та владою.

Список використаних джерел

1. Про цифрову доступність в Україні: Проект Закону України від 05.12.2025 р. № 14278. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/>

2. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів (в редакції Постанови КМУ від 01.10.2025 № 1244): Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 р. № 606. *Офіційний вісник України*.

3. Про затвердження Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг та найбільшій додаток «Дія»: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137 (із змінами та доповненнями станом на 2025 р.).

УДК 342.9: 004.9(477)

Вікторія САВІЦЬКА,

кандидат юридичних наук за спеціальністю 081 «Право», асистент кафедри адміністративного права та процесу Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Victoria SAVITSKA,

Candidate of Juridical Sciences in the specialty 081 'Law', Assistant of the Department of Administrative Law and Process of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-1403-125X>

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ОПРАЦЮВАННІ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН: ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ

LEGAL REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS USE BY CIVIL SERVANTS IN PROCESSING CITIZENS' APPEALS: SOME FEATURES

The study examines the legal framework governing the use of artificial intelligence systems by civil servants in processing citizens' appeals in Ukraine. The author analyses existing regulatory gaps and proposes directions for legislative improvement in accordance with EU standards on AI governance and Ukraine's Euro-integration commitments. Special attention is paid to citizens' rights protection in automated decision-making procedures and accountability mechanisms for civil servants using AI tools. The study concludes with specific recommendations for legal regulation of AI application in the public sector.

Keywords: artificial intelligence, civil servants, citizens' appeals, legal regulation, digital transformation.

Стрімке впровадження систем штучного інтелекту (далі – ШІ) у сфері публічного управління актуалізувало перед багатьма державами проблему належного законодавчого забезпечення використання цих технологій. Ця проблема зберігає свою актуальність і у контексті діяльності державних службовців при опрацюванні звернень громадян. Чинне законодавство України – насамперед Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР [1] та Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [2] не містять спеціальних норм про використання автоматизованих систем ухвалення рішень у процедурах розгляду заяв і скарг, що породжує виникнення істотних ризиків порушення конституційних прав громадян.

Набрання чинності Регламентом ЄС 2024/1689 про штучний інтелект (Акт про ШІ) [3] та євроінтеграційні зобов'язання України відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС від 27.06.2014 [4], зумовлюють необхідність гармонізації вітчизняного законодавства зі стандартами ЄС у сфері регулювання ШІ. Відсутність систематизованого правового підходу до використання ШІ-інструментів державними службовцями при опрацюванні звернень є не лише теоретичною прогалиною, а й практичною загрозою для ефективності та законності публічного адміністрування у різних сферах суспільного життя.

Метою роботи є дослідження сучасного стану правового забезпечення застосування державними службовцями систем ШІ при опрацюванні звернень громадян, формулювання на цій основі конкретних рекомендацій з удосконалення законодавства України у цій сфері регулювання.

На сьогоднішній день Україна активно напрацьовує правотворчі і доктринальні підходи до законодавчого врегулювання питань застосування ШІ в різних сферах суспільного життя [5, с. 215 – 218].

Підтвердженням цьому може бути підписання Україною Рамкової Конвенції Ради Європи «Про штучний інтелект, права людини, демократію та верховенство права» [6]. Саме цим актом міжнародного права визначені ключові вимоги до розробки і застосування ШІ, зокрема, у секторі публічного управління.

Водночас, відсутність належного законодавчого регулювання суспільних відносин у згаданій сфері правового регулювання породжує ряд проблемних питань, які вимагають свого доктринального і законодавчого вирішення.

По-перше, відсутність нормативного визначення допустимих підходів використання ШІ при опрацюванні звернень: законодавство не розмежовує випадки, у яких ШІ виконує допоміжну функцію (наприклад, класифікація звернень, автоматична перевірка повноти комплексу документів), та випадки, коли ШІ бере участь у підготовці остаточної редакції адміністративного акту. По-друге, Акт ЄС про ШІ відносить системи ШІ, що використовуються органами публічної влади для обробки звернень громадян, до категорії «систем із високим ризиком», що передбачає їх обов'язкову реєстрацію, оцінку впливу, а також право громадянина на оскарження автоматизованого рішення [3]. У цьому контексті, необхідно вказати на те, що відповідні гарантії в Україні наразі законодавчо не закріплені.

По-третє, в Україні поза межами правового регулювання залишаються питання розподілу відповідальності між органом публічної влади та розробником ШІ-системи у разі прийняття помилкового або дискримінаційного рішення при опрацюванні звернення.

Одним із ключових викликів у межах порушеної проблематики є «алгоритмічна непрозорість». Її сутність полягає в тому, що рішення, прийняті або підготовлені ШІ-системами, нерідко позбавлені зрозумілого для громадянина обґрунтування, що суперечить конституційному принципу мотивованості адміністративних рішень та статті 9 Закону України «Про звернення громадян», яка зобов'язує надавати вмотивовані відповіді на звернення [1]. Ця проблема ускладнюється тим, що відповідальність державного службовця за рішення, у підготовці якого він фактично виступав лише виконавцем рекомендації ШІ-системи, є предметом дискусії. Людиноцентричний підхід, закладений в Акті ЄС про ШІ, вимагає, щоб остаточне рішення завжди залишалося за уповноваженою посадовою особою, яка несе юридичну відповідальність за його зміст [3]. Відсутність цього принципу у вітчизняному законодавстві є суттєвою прогалиною.

Поряд із зазначеним, опрацювання звернень громадян, як правило, передбачає обробку персональних даних, у тому числі даних чутливих категорій (відомостей про стан здоров'я, соціальне становище тощо). Застосування ШІ-систем без чітко визначеної правової підстави для такої обробки суперечить вимогам Закону України «Про захист персональних даних», зокрема, положенням статей 6, 8, 11, 16, тощо [7]. Крім того, автоматизовані системи здатні відтворювати та посилювати наявні упередження у навчальних даних, що може призводити до непрямой дискримінації окремих соціальних груп при розгляді їх звернень.

Загалом, проведене дослідження свідчить, що сучасний стан правового регулювання не забезпечує адекватного балансу між ефективністю використання ШІ в публічному управлінні та захистом прав громадян. З метою усунення виявлених прогалин, на нашу думку, вбачається за доцільне здійснення таких заходів:

1. Прийняти Закон України «Про регулювання штучного інтелекту», гармонізований із Регламентом ЄС 2024/1689, із чітким визначенням категорій ризику ШІ-систем, що використовуються в публічному адмініструванні, обов'язковими вимогами щодо прозорості та аудиту алгоритмів, а також процедурами обов'язкової оцінки впливу на права людини.

2. Внести зміни до Закону України «Про звернення громадян», передбачивши: а) обов'язок органу публічної влади повідомляти заявника про використання ШІ-систем при опрацюванні його звернення; б) право громадянина на отримання пояснення щодо логіки автоматизованого рішення або рекомендації; в) право на перегляд рішення посадовою особою без застосування ШІ на вимогу заявника.

3. Законодавчо закріпити принцип «людини у петлі» у процедурах розгляду звернень, встановивши, що остаточне рішення завжди приймається уповноваженим державним службовцем, який несе особисту відповідальність за його зміст незалежно від рекомендацій ШІ-системи.

4. Розробити та затвердити Типовий регламент використання ШІ-систем в органах виконавчої влади, що міститиме вимоги до технічної документації, журналів аудиту, процедур тестування на упередженість навчання державних службовців, які взаємодіють із ШІ-інструментами.

5. Наділити Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини та/або Національне агентство України з питань державної служби повноваженнями щодо нагляду за дотриманням прав гро-

мадян при використанні ШІ-систем в публічному адмініструванні, зокрема правом проводити незалежні аудити відповідних систем.

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити відповідність вітчизняної практики застосування ШІ в публічному управлінні європейським стандартам прав людини, підвищить довіру громадян до електронних публічних послуг та убезпечить від правових ризиків як органи влади, так і самих державних службовців.

Список використаних джерел

1. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. Ст. 256.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 1689.
4. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 40. Ст. 2021.
5. Заярний О. А. Законодавче забезпечення розробки і застосування технологій штучного інтелекту в умовах війни та європейської інтеграції України *Правове забезпечення євроінтеграції: загальноправовий та галузевий аспекти* : колективна монографія. Рига: Baltija Publishing, 2025. С. 207–224. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/597/16071/33923-1>
6. Рамкова Конвенція Ради Європи «Про штучний інтелект, права людини, демократію та верховенство права». Відкрита для підписання 26.03.2024 року. URL: <https://rm.coe.int/-1493-10-1b-committee-on-artificial-intelligence-cai-b-draft-framework/1680aee411>
7. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.

Вадим САВЧЕНКО,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Vadym SAVCHENKO,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0004-2227-2389>

Науковий керівник: Наталія КОРЧАК, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

DIGITAL LITERACY AS A COMPONENT OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE

The article updates the objective expediency of studying the features of digital literacy as a component of the professional development of civil servants in Ukraine. It is concluded that in modern conditions of rapid digital transformation of society, digital literacy acquires the status of a key competence, which determines the effectiveness of the professional activities of civil servants in general and affects their professional development in this regard. Its systematic formation and integration into the professional development of civil servants is a necessary condition for the effective functioning of public administration in the conditions of digital transformation and global challenges. In view of this, promising directions for the development of this system in the field of civil service in Ukraine are identified.

Keywords: *civil servants, professional development, digitalization, digital literacy, digital competencies.*

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації суспільства цифрова грамотність набуває статусу ключової компетентності, що визначає ефективність професійної діяльності державних службовців загалом та впливає на їх професійний розвиток у тому числі [1]. Адже, як відомо, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), впровадження електронного урядування, цифрових сервісів та інструментів управління зумовлюють необхідність системного оновлення знань і навичок державних службовців.

У свою чергу Концепцією розвитку цифрових компетентностей до 2025 року задекларовано, що цифровою компетентністю є динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій [2].

При цьому цифрова грамотність у контексті державної служби в Україні передбачає формування відповідних цифрових компетентностей у державних службовців та охоплює не лише базові навички користування цифровими пристроями та програмним забезпеченням, а й здатність ефективно працювати з інформацією, забезпечувати кібербезпеку, використовувати аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень, а також дотримуватися етичних стандартів цифрової взаємодії. Тобто вона стає невід'ємною складовою професійного розвитку («must have для кожного публічного службовця» [3]), оскільки безпосередньо впливає на якість надання адміністративних послуг, прозорість управлінських процесів та рівень довіри громадян до органів влади.

Наразі у структурі цифрової компетентності державних службовців, можна виокремити три основні групи компетенцій:

– загальні компетенції: формують фундамент для подальшого професійного розвитку та охоплюють базові цифрові навички, необхідні для щоденної роботи;

– професійні компетенції: пов'язані з виконанням спеціалізованих завдань (створення та адміністрування цифрового контенту (вебресурсів, чат-ботів, інформаційних каналів), робота із системами електронного документообігу, ведення електронних архівів і використання хмарних технологій). Ці навички забезпечують ефективність управлінських процесів і якість публічних послуг;

– комплементарні компетенції: доповнюють попередні та передбачають володіння проєкtnим управлінням, стратегічним плануванням, аналізом і моделюванням даних для підтримки державної політики, а також розвиток цифрової комунікації з громадянами. Їх наявність сприяє адаптивності та інноваційності державної служби в умовах цифрової трансформації.

З огляду на це, К. Копняк та В. Покин'єрєда звертають увагу на те, що використання в процесі професійної підготовки майбутніх державних службовців різних загальнодоступних онлайн-вих засобів та інтернет-ресурсів дає можливість сформувати такі необхідні в сучасному суспільстві цифрові навички, як: інформаційна грамотність – вміння шукати інформацію, порівнювати різні джерела, розпізнавати потрібну інформацію; медійна грамотність – здатність розпізнавати і використовувати різні типи медіаресурсів; організаційна грамотність – здатність планувати свій час і час групи; розуміння взаємозв'язків, які існують між людьми, групами, організаціями; комунікативна грамотність – навички ефективного спілкування та співпраці; продуктивна грамотність – здатність до створення якісних продуктів, використання адекватних засобів планування [4].

Доцільно констатувати, що розвиток цифрової грамотності державних службовців в Україні здійснюється в межах реалізації стратегічних документів та програм цифрової трансформації. Ключову роль у формуванні політики цифровізації відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке координує впровадження електронних сервісів, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрових компетентностей населення і публічних службовців. При цьому важливим кроком щодо формування ефективної системи цифрової грамотності державних службовців в Україні стало впровадження екосистеми цифрових послуг Дія, яка стала символом цифрової трансформації державного управління в Україні та яскравим прикладом модернізації інституційного середовища. Вона об'єднує десятки державних сервісів, які надають громадянам можливість отримувати послуги онлайн без відвідування установ, що значно спрощує адміністративні процедури. Крім того, підвищення кваліфікації державних службовців координується Національне агентство України з питань державної служби, яке інтегрує цифрові компетентності у професійні стандарти та програми навчання.

Таким чином, цифрова грамотність виступає стратегічним чинником модернізації державної служби в Україні. Її системне формування та інтеграція у професійний розвиток державних службовців є необхідною умовою ефективного функціонування державної служби в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів. Серед перспективних напрямів розв'язку цієї системи у сфері державної служби в Україні вбачаємо такі, як: впровадження системи регулярного оцінювання рівня цифрової грамотності; модернізація освітніх програм із урахуванням міжнародних стандартів; розвиток партнерства між державними органами, освітніми установами та ІТ-сектором; формування культури цифрової взаємодії між владою і суспільством через освітні ініціативи, програми перекваліфікації та та ін.

Список використаних джерел

1. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183>
2. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження КМУ від 03.03.2021 р. № 167-р. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>
3. Алюшина Н. Цифрові компетентності – це must have для кожного публічного службовця, однак за епохою цифровізації не можна втратити головну цінність – людину. UPL: <https://nads.gov.ua/news/tsyfrovii-kompetentnosti-tse-must-have-dlia-kozhnoho-publichnoho-sluzhbovtzia-odnak-za-epokhoiui-tsifrovizatsii-ne-mozhna-vtratyty-holovnu-tsinnist-liudynu-nataliia-aliushyna>
4. Копняк К.В., Покин'єрєда В.В. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.10.31

Ельміра СОКОЛОВА,

доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

Elmira SOKOLOVA,

PhD in Public Management and Administration, Associate Professor of the Department of Public Management and Law at the Communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council,

<https://orcid.org/0000-0003-2430-751X>

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕТЕРМІНАЦІЇ СУБ'ЄКТНОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

THEORETICAL AND LEGAL ASPECTS OF DETERMINING THE SUBJECTIVITY OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC AUTHORITY SYSTEM

This study explores the theoretical and legal determination of Artificial Intelligence (AI) within public administration. The author analyzes three conceptual vectors: the object paradigm (AI as a tool), the quasi-subject model (AI as an intelligent agent), and the subject concept (AI as an «e-person»). While the object approach maintains traditional liability, it creates «accountability gaps» in self-learning systems. The research suggests that for Ukraine, a hybrid construction is optimal: qualifying AI legally as an object while implementing mandatory «human-in-the-loop» procedural safeguards. This ensures technological efficiency while preserving human oversight and protecting fundamental rights against algorithmic opacity.

Keywords: Artificial Intelligence, public administration, legal personality, e-person, human-in-the-loop, administrative procedure, accountability.

Сучасна наука публічного управління перебуває в активному пошуковому стані адекватних відповідей на виклики, які зумовлені автономізацією алгоритмічних систем. Існуюча низка питань стосовно того, чи є штучний інтелект (ШІ) лише об'єктом права, чи він здатен набути ознак суб'єктності, виходить за межі винятково технічної дискусії, переходячи в площину фундаментальної антропології права та теорії держави. На основі аналізу актуальних доктринальних розробок пропонується виокремлювати три концептуальні вектори визначення правової природи ШІ в системі публічної влади, а саме об'єкту, квазісуб'єкту та суб'єкту [1, с. 10].

Об'єктна парадигма визначає ШІ як інструментальний засіб владної діяльності. Так, у межах класичного праворозуміння ШІ інтерпретується виключно як об'єкт матеріального світу, а саме позиціонується як складна комп'ютерна програма або програмно-апаратний комплекс. За цієї моделі технологія позбавлена будь-яких ознак самостійної волі. У системі публічного управління ШІ розглядається як інструмент інтенсифікації адміністративних процесів, аналогічний до автоматизованих систем обробки даних. Юридична відповідальність за будь-які делікти, спричинені функціонуванням ШІ (помилкові розрахунки субсидій, некоректна верифікація даних тощо), покладається на суб'єкта владних повноважень, який інтегрував цю систему [2, с. 19]. Такий підхід ігнорує здатність сучасних нейромереж до самонавчання, що створює «прогалину в підзвітності», коли результат роботи алгоритму не може бути повною мірою передбачений його розробником або власником.

Агентська модель (квазісуб'єктність) або концепція «цифрового делегування» полягає у визнанні специфічного проміжного статусу ШІ як інтелектуального агента. Тут ШІ виступає не просто знаряддям, а активним посередником, якому делегуються певні когнітивні функції. Ключовим елементом цієї моделі є принцип «Human-in-the-loop» (людина в контурі управління), що передбачає обов'язкову верифікацію проміжних результатів роботи ШІ посадовою особою. ШІ наділяється «функціональною суб'єктністю», тому він може готувати проєкти рішень, здійснювати первинний аналіз правопорушень (наприклад, у сфері ПДР), але остаточний акт владного волевиявлення залишається за людиною. Існування такого підходу дозволяє легітимізувати використання адаптивних алгоритмів, зберігаючи при цьому традиційну ієрархію публічної відповідальності [3, с. 702].

Суб'єктна концепція розглядає ІІІ як «електронну особу» (e-person). Ця концепція на сьогодні є найбільш прогресивною та дискусійною, адже передбачає можливість наділення ІІІ статусом особливого суб'єкта права електронної особи. Це не означає прирівнювання ІІІ до людини в сенсі природних прав, а створення юридичної фікції, подібної до інституту юридичної особи. Детермінація суб'єктності дозволила б системам ІІІ мати власну «цифрову правоздатність». Це включає можливість автономного укладання смарт-контрактів від імені органу влади або несення прямої відповідальності через спеціальні страхові фонди. Основною перешкодою для впровадження цієї моделі в публічне право є відсутність у ІІІ свідомості та морально-етичного базису, що робить неможливим застосування до нього класичного поняття «вини» як суб'єктивної сторони правопорушення.

Для України оптимальною є комбінована конструкція: «об'єктна кваліфікація та агентські процесуальні запобіжники». Тобто ІІІ може юридично розглядатися як інструмент, однак адміністративна процедура має включати імперативні елементи людського нагляду, серед яких призначення відповідальних осіб, контроль якості даних, фіксацію ролі алгоритму у справі, можливість відмови від використання результату, процедури перегляду та зупинки застосування системи. Така логіка концептуально узгоджується з європейським підходом до вимог ефективного людського нагляду за високоризиковими системами ІІІ [4]. Практичний критерій вибору підходу для конкретної адміністративної процедури визначається рівнем ризику для прав людини та ступенем дискреції. Чим вищими є потенційні наслідки для прав і свобод (відмова у виплатах/допомозі, обмеження прав, санкційні рішення, рішення у сфері безпеки), тим більш обов'язковими мають бути обґрунтування використання ІІІ та застосовуватися механізми пояснюваності та документування, імплементована процедура людського перегляду перед фіналізацією адміністративного акта.

У підсумку, слід зазначити, що дискусія щодо правової природи ІІІ в публічному управлінні демонструє перехід від суто технічного бачення алгоритмів до переосмислення засад відповідальності, легітимації та захисту прав людини в адміністративних процедурах. Натомість суб'єктна концепція «електронної особи», попри евристичну цінність, наразі не має достатнього аксіологічного й праводогматичного підґрунтя для перенесення в сферу публічного права через відсутність у ІІІ свідомості та категорії вини у класичному розумінні.

Список використаних джерел

1. Антонова Л., Мохова Ю. (2022). Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № (15). С. 10–29. <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01>
2. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. (2024). Інноваційні стратегії цифровізації в публічному управлінні та їх вплив на цифрову трансформацію публічної служби для країн-кандидатів на вступ до ЄС. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 35 (74). №6. С. 19–24. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/0>
3. Соколова Е. Т. (2024). Сучасні стратегії розвитку публічних комунікацій в умовах антикризового управління. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. №5. С. 702–714. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-702-713](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-702-713)
4. European Parliament resolution of 16 February 2017 with recommendations to the Commission on Civil Law Rules on Robotics. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017IP0051> (дата звернення 16.02.2026).

Ольга СТУКАЛІНА,

доктор філософії за спеціальністю 081 «Право», юрист

OIha STUKALINA,

Doctor of Philosophy (PhD) in the Specialty 081 «Law», Lawyer

<https://orcid.org/0000-0001-9206-3487>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЦИВІЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENSURING THE SECURITY OF THE CIVILIAN POPULATION UNDER MARTIAL LAW

The scientific study focuses on public administration in ensuring the safety of the civilian population under martial law in Ukraine. It analyzes the impact of large-scale internal population displacement, numerous air raid alerts, and the uneven distribution of threats on the efficiency of state authorities and local self-government bodies. The role of the Unified State Civil Protection System as the main management mechanism for preventing emergencies, ensuring rapid response, and minimizing their consequences for the population is examined. The study highlights the importance of modern technologies, digital platforms, analytics, interagency coordination, and prospects for integration with the EU Civil Protection Mechanism.

Keywords: public administration, civil protection, population safety, emergencies, martial law.

За сучасних безпекових викликів в Україні суттєво трансформувалися підходи до забезпечення безпеки цивільного населення та сформувалися нові підвищені вимоги до системи публічного управління. В умовах воєнного стану саме ефективність управлінських рішень, швидкість міжвідомчої координації, спроможність органів державної влади та місцевого самоврядування діяти в кризових ситуаціях визначають рівень захищеності громадян, стійкість територіальних громад і загальну спроможність держави протистояти воєнним загрозам.

Поточні безпекові загрози мають комплексний, багатовимірний характер і охоплюють не лише безпосередню фізичну небезпеку для населення, а й ризики гуманітарного, соціально-економічного, інформаційного та психологічного характеру [1, с. 9]. За таких умов традиційні управлінські механізми виявляються недостатніми, що зумовлює потребу в переосмисленні ролі публічного управління у сфері цивільного захисту, підвищенні його адаптивності, проактивності та кризостійкості.

Особливої актуальності набуває питання узгодженості дій сектору безпеки, цивільного захисту, військових адміністрацій та місцевого самоврядування, а також впровадження сучасних управлінських інструментів для ризик-менеджменту, швидкого реагування та відновлення територій. Реалізація цих завдань ускладнюється організаційно-правовими, інституційними та ресурсними проблемами, що потребують наукового осмислення та ефективних рішень.

Актуальні виклики у сфері безпеки в Україні характеризуються складною динамікою загроз, що безпосередньо впливають на життєдіяльність цивільного населення та функціонування органів публічного управління. У 2025 році в Україні налічувалося приблизно 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО). Найбільші потоки зосереджені у східних і південних регіонах та столиці, де чисельність ВПО зросла майже втричі, створюючи значне навантаження на міську інфраструктуру, систему соціальних послуг та адміністративні ресурси. Така чисельність населення створює значне навантаження на систему соціальних послуг та адміністративні ресурси, підвищуючи вимоги до ефективності управлінських рішень та організаційної спроможності державних і місцевих органів влади [2].

У 2025 році в Україні було зафіксовано понад 19 000 повітряних тривог, що відображає високий рівень потенційних загроз для цивільного населення та значне навантаження на систему публічного управління. Найбільша частина сигналів припадала на східні та південні регіони країни, зокрема Харківську, Запорізьку, Сумську та Донецьку області, де кількість тривог перевищувала 1000 на рік. У західних та центральних областях інтенсивність повітряних тривог була значно меншою, коливаючись у межах від 100 до 400 випадків на рік [3]. Нерівномірний розподіл загроз по регіонах

підвищує навантаження на органи цивільного захисту, вимагаючи швидкого реагування, міжвідомчої координації та ефективного інформування населення.

Єдина державна система цивільного захисту є комплексним механізмом публічного управління, призначеним для забезпечення безпеки цивільного населення та ефективного реагування на надзвичайні ситуації в мирний час і в умовах воєнного стану. Система функціонує в різних режимах готовності – від звичайного моніторингу потенційних загроз до реагування на надзвичайні ситуації, організації евакуації та життєзабезпечення населення. Планування діяльності здійснюється через річні та кризові плани, а контроль виконання покладено на ДСНС України, що забезпечує координацію дій і оперативне реагування всіх суб'єктів системи. Постійний моніторинг ризиків, централізоване оповіщення населення і взаємодія органів управління дозволяють підтримувати адаптивність і ефективність системи. Таким чином, Єдина державна система цивільного захисту є ключовим інструментом державного управління, що забезпечує комплексну готовність до запобігання надзвичайним ситуаціям, оперативне реагування та мінімізацію їхніх наслідків для населення [4, с. 11-17].

Сучасне публічне управління у сфері цивільної безпеки поєднує технологічні, соціальні та організаційні складові, забезпечуючи комплексну готовність держави до надзвичайних ситуацій. Використання систем раннього оповіщення, GIS, моніторингу загроз та цифрових платформ дозволяє координувати дії органів влади та сил цивільного захисту в реальному часі, підвищуючи ефективність реагування. Особлива увага приділяється інформаційній підтримці та психологічному супроводу населення для збереження спокою та організованості громадян. Ключові пріоритети – адаптивність, оперативність та пріоритет життя і здоров'я населення. Аналітика та статистика допомагають оцінювати ефективність реагування, а інтеграція з Механізмом цивільного захисту ЄС відкриває можливості для гармонізації процедур і підвищення стандартів управління [5, с. 139-141].

Таким чином, сучасні безпекові виклики в Україні підкреслюють критичну роль публічного управління у сфері цивільного захисту та забезпеченні безпеки цивільного населення в умовах воєнного стану. Масштабні внутрішні переміщення, численні повітряні тривоги та нерівномірний розподіл загроз вимагають високої адаптивності, оперативності та ефективної міжвідомчої координації. Єдина державна система цивільного захисту забезпечує готовність держави до запобігання та реагування на надзвичайні ситуації, а впровадження сучасних технологій, цифрових платформ і міжнародних стандартів підвищує ефективність управління та стійкість системи безпеки.

Список використаних джерел

1. Безпека громади в умовах воєнного стану: навч. посіб. / кол. авт. Дніпро: Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. 258 с.
2. Тимчасовий дім. У яких регіонах України найбільше внутрішніх переселенців і як зросла їх кількість у Києві – інфографіка NV. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/vpo-v-ukrajini-skilki-pereselenciv-u-kiyevi-ta-v-regionah-ukrajini-stanom-na-2025-novini-ukrajini-50561277.html> (дата звернення: 15.02.2026).
3. Повітряні тривоги в Україні 2025: статистика по областях. URL: <https://nfront.org.ua/povitryani-trivogi-v-ukrajini-2025-statistika-po-oblastyah/> (дата звернення: 16.02.2026).
4. Крюков О. І., Помаза-Пономаренко А. Л., Лопатченко І. М. Публічне управління у сфері цивільної безпеки : навч. посіб. Харків: «Діса плюс», 2024. 172 с.
5. Цивільний захист у забезпеченні національної безпеки України (основи становлення, сучасний стан, напрямки розвитку): монографія / О. Я. Лещенко, В. М. Михайлов, М. В. Андрієнко, П. І. Гаман, О. А. Долгий. Київ, 2021. 348 с.

Інна ТАМБУЛАТОВА,

здобувач доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», кафедра регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Inna TAMBULATOVA,

PhD Candidate in Public Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Анатолій РАЧИНСЬКИЙ**, доктор наук з державного управління, професор, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВЕ HR-УПРАВЛІННЯ В ПАРЛАМЕНТСЬКИХ СЛУЖБАХ КРАЇН ЄС: НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

DIGITAL HR MANAGEMENT IN PARLIAMENTARY SERVICES OF EU COUNTRIES: DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

The article substantiates the essence of digital HR management in parliamentary services and identifies directions for its implementation in the Apparatus of the Verkhovna Rada of Ukraine. Digitalization of HR processes ensures the transition to data driven human resource management. Key areas of implementation include integrated HR systems, digital personnel registers, recruitment, competence management platforms and HR analytics. Implementation will enhance professionalization and institutional capacity of parliamentary service.

Keywords: digital HR management, parliamentary service, civil service, digitalization, HR information systems.

Цифрова трансформація публічного управління є визначальною тенденцією розвитку сучасних державних інституцій та важливим чинником підвищення ефективності державної служби. У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом органів державної влади, зокрема парламентських служб, які забезпечують інституційну спроможність законодавчого органу держави. Цифровізація кадрових процесів забезпечує перехід від адміністративної кадрової роботи до стратегічного управління людськими ресурсами на основі даних і компетентностей [2; 4].

Парламентські служби мають особливий статус у системі державної служби, оскільки забезпечують правотворчу, аналітичну та організаційну діяльність парламенту. В Україні таким органом є Апарат Верховної Ради України – інституція, що поєднує функції адміністративного забезпечення парламенту, експертно-аналітичної підтримки законотворчого процесу та організації парламентської діяльності. Ефективність його діяльності безпосередньо залежить від якості кадрового потенціалу та сучасності механізмів управління персоналом.

Дослідження у сфері публічного управління засвідчують, що цифровізація HR-процесів державної служби є необхідною умовою підвищення ефективності публічної служби, прозорості кадрових процедур і професіоналізації персоналу [2]. Цифрова трансформація HR-управління передбачає створення інтегрованих HR-інформаційних систем, використання аналітики кадрових даних і впровадження електронних кадрових сервісів [3]. У міжнародній практиці цифрові HR-системи парламентів сприяють мобільності персоналу, стратегічному плануванню кадрових ресурсів і збереженню інституційної пам'яті парламентських служб [4].

Нормативно-правове регулювання кадрового забезпечення парламентської служби в Україні базується на Конституції України, законах України «Про державну службу» та «Про Регламент Верховної Ради України», а також підзаконних актах і внутрішніх регламентах парламенту. Закон «Про державну службу» закріплює принципи професійності, політичної неупередженості, прозорості та управління результативністю, що відповідає сучасним підходам HR-менеджменту в публічному секторі [1]. Водночас цифрові аспекти управління персоналом у законодавстві представлені фрагментарно, що обмежує системну цифровізацію кадрових процесів парламентської служби.

Під цифровим HR-управлінням у парламентських службах доцільно розуміти систему управління людськими ресурсами парламентського апарату, що базується на використанні цифрових платформ, інтегрованих HR-інформаційних систем, електронних кадрових сервісів і HR-аналітики для забезпечення повного циклу кадрових процесів – від планування потреб у персоналі до оцінювання результативності та розвитку компетентностей. Такий підхід відповідає концепції Data-driven HRM у публічному секторі, що передбачає використання кадрових даних для стратегічного управління персоналом [3; 4].

В Україні цифровізація HR-управління державної служби перебуває на етапі становлення: інформаційні системи управління персоналом охоплюють лише окремі кадрові процедури, а інтеграція кадрових даних між органами влади залишається обмеженою [1]. За оцінками міжнародних організацій, ефективна цифрова трансформація HR у публічному секторі потребує інтегрованих платформ, єдиних реєстрів персоналу та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень [4]. Для парламентської служби ці вимоги є особливо актуальними з огляду на високий рівень спеціалізації посад і потребу в експертній підтримці законодавчого процесу.

Особливістю парламентської служби є необхідність збереження інституційної пам'яті парламенту – сукупності знань, процедур і експертного досвіду, накопиченого персоналом апарату. У цифровому середовищі така пам'ять забезпечується електронними базами знань, цифровими архівами та системами управління документами і компетентностями. Відсутність інтегрованої цифрової HR-системи ускладнює управління знаннями та кадровою спадковістю парламентської служби, що негативно впливає на інституційну спроможність парламенту.

З урахуванням європейських підходів і специфіки парламентських інституцій доцільно визначити ключові напрями імплементації цифрового HR-управління в Апараті Верховної Ради України. Першим напрямом є створення інтегрованої цифрової HR-системи парламентської служби, що об'єднує всі кадрові процеси в єдиній інформаційній платформі. Така система має забезпечувати електронний облік персоналу, управління кар'єрою, оцінювання результативності та планування розвитку компетентностей.

Другим напрямом є формування єдиного електронного реєстру кадрового складу парламентської служби, що містить актуальні дані про посади, компетентності, досвід і результати діяльності персоналу. Єдині реєстри персоналу є базовим елементом цифрової державної служби та забезпечують прозорість кадрових процедур і мобільність персоналу [4].

Третім напрямом є впровадження цифрових платформ добору та конкурсних процедур на посади парламентської служби, включаючи електронні конкурси, онлайн-оцінювання компетентностей і цифрові кадрові резерви. Це відповідає принципам відкритості та меритократії державної служби, закріпленим у законодавстві України [1].

Четвертим напрямом є розвиток систем електронного навчання та управління компетентностями персоналу парламентського апарату. Цифрові платформи навчання забезпечують безперервний професійний розвиток державних службовців і адаптацію їх компетентностей до змін законодавчого та політичного середовища [2].

П'ятим напрямом є запровадження цифрових інструментів оцінювання результативності діяльності персоналу парламентської служби на основі показників ефективності та аналітики даних. Data-driven performance management дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання та пов'язати результати роботи з розвитком кар'єри й мотивацією персоналу [3].

Шостим напрямом є використання HR аналітики для прогнозування кадрових потреб парламентської служби, планування наступності посад і формування кадрового резерву. Аналітика кадрових даних є ключовим елементом стратегічного HR управління в публічному секторі [4].

Сьомим напрямом є цифрове збереження інституційної пам'яті парламентської служби через електронні бази знань, цифрові архіви законопроектної роботи та системи управління експертними знаннями персоналу. Це сприятиме безперервності парламентської діяльності та підвищенню якості законотворчого процесу.

Отже, цифрове HR управління є необхідною умовою модернізації кадрового забезпечення парламентських служб у контексті цифрової трансформації публічного управління та європейської інтеграції України. Імплементація інтегрованої цифрової HR системи парламентської служби сприятиме професіоналізації персоналу, підвищенню ефективності кадрової політики та зміцненню інституційної спроможності парламенту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення

моделі цифрового HR управління парламентської служби України та механізмів її нормативно-правового забезпечення.

Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. Public Administration Reform Annual Report 2023. Київ, 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/2023%20PAR%20Annual%20Report_eng.pdf (дата звернення: 22.02.2026).
2. Наталія Гончарук, Олександр Прудіус. Human resources management of the public service of Ukraine in the conditions of digitalization. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 5. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1003/986> (дата звернення: 22.02.2026).
3. Анатолій Міхненко. *Цифрова трансформація управління персоналом державної служби України : монографія*. Київ : НАДУ, 2021. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/138/files/5e3b1b2e-6c47-4e2f-bb0b-7a69e1a9f5e3.pdf> (дата звернення: 21.02.2026).
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. Public Employment and Management 2020: Digital Transformation of the Public Workforce. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/4d418c06-en> (дата звернення: 21.02.2026).

УДК 351:004.8

Єгор ТАРАБАН,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

Yehor TARABAN,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty «Public management and administration» of the Department of Economics and Public Administration of the National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0009-0000-9046-3268>

Науковий керівник: **Андрій ДЄГТЯР**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВИ

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN STATE DIGITALIZATION

Digital transformation in public administration has become essential for improving efficiency, transparency, and service quality in the 21st century. The integration of artificial intelligence (AI) enables governments to automate routine administrative tasks, enhance communication with citizens, strengthen cybersecurity, and support data-driven decision-making. AI systems reduce human error, accelerate service delivery, and increase public trust through greater accountability. International examples, such as AI-driven public procurement initiatives, demonstrate the practical impact of these technologies. In Ukraine, digital platforms like Diia illustrate ongoing reforms. However, successful implementation requires comprehensive infrastructure development, digital literacy, ethical regulation, and strong data protection frameworks to ensure sustainable and inclusive progress.

Keywords: digital transformation, Public administration, Artificial intelligence (AI), E-government, digital services.

У сучасному світі технології стрімко змінюють не лише бізнес-процеси, а й функціонування державних інститутів. Цифровізація публічного управління стала не лише трендом, а й необхідністю для підвищення ефективності, прозорості та якості державних послуг у XXI столітті.

Цифрова трансформація у сфері державного управління – це комплекс змін технологічного, організаційного та соціального характеру, що спрямовані на впровадження сучасних цифрових технологій у процеси державного врядування, обслуговування громадян та взаємодії між інститутами влади. Основні етапи цього процесу включають оцифровування даних, цифровізацію процесів та побудову повністю цифрових сервісів [1].

Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові можливості для управління великими масивами інформації, автоматизації рутинних рішень і навіть управлінських задач.

ШІ дозволяє автоматизувати щоденні адміністративні завдання – від обробки документів до відповіді на запити громадян. У Великій Британії дослідження показують, що використання ШІ може звільнити тисячі держслужбовців від механічної роботи, направивши їхні зусилля на стратегічні задачі [2].

Алгоритми штучного інтелекту можуть значно підвищити якість комунікації між державною владою та громадянами. Дослідження показують, що ШІ-асистовані відповіді отримувачів інформації від адміністративних служб підвищують ясність, ввічливість та рівень довіри у таких взаємодіях [3].

Інтелектуальні системи також відіграють ключову роль у забезпеченні інформаційної безпеки державних платформ, що особливо важливо у контексті кіберзагроз, пов'язаних із військовими чи політичними конфліктами [4].

Один із найгучніших прикладів цифрових ініціатив у світі – Албанія, яка створила перший у світі цифровий ШІ-«міністерство» для управління державними закупівлями. Це рішення має на меті підвищити прозорість, зменшити корупцію та сприяти ефективності процесів [5].

Україна також активно інтегрує цифрові інструменти у публічне управління. Зокрема:

- розбудовується інфраструктура електронних послуг, таких як портал «Дія»;
- проводяться ініціативи з використання голосового ШІ у державних сервісах, щоб спростити комунікацію між громадянами та владою [6];
- наукові дослідження підкреслюють важливість розвитку цифрової грамотності, кібербезпеки та інклюзивності при впровадженні технологій у публічне управління [7].

Вагомими перевагами цифрової трансформації у публічному управлінні слід зазначити:

1. Ефективність і швидкість. Автоматизовані системи зменшують людські помилки та пришвидшують обробку державних послуг.
2. Прозорість і підзвітність. Електронні системи дозволяють відстежувати кожен етап виконання запиту громадянина, що зміцнює довіру до влади.
3. Аналітика на базі даних. Завдяки алгоритмам ШІ можна прогнозувати потреби населення і краще планувати ресурси.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління з використанням штучного інтелекту – це не майбутнє, а вже реальна сучасність. Ці зміни здатні значно підвищити якість і доступність державних послуг, зробити управління прозорим і ефективним. Однак важливо пам'ятати про необхідність комплексного підходу, який включатиме розвиток інфраструктури, освіту кадрів та захист даних, щоб ці технології працювали на благо суспільства.

Список використаних джерел

1. Саприкін, В. (2024). Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 19(1), 116-121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22> (дата звернення 15.02.2026).
2. AI could free 30,000 civil servants from routine admin, study finds. *The Times*. <https://www.thetimes.com/uk/politics/article/ai-civil-servants-routine-admin-study-2d8t3r8bc> (дата звернення 15.02.2026).
3. Ruiyu Zhang, Lin Nie. Enhancing Citizen-Government Communication with AI: Evaluating the Impact of AI-Assisted Interactions on Communication Quality and Satisfaction. <https://arxiv.org/pdf/2501.10715> (дата звернення 16.02.2026).
4. Стороженко Л., Андросова К., Галич Н. Інтелектуальні технології та інформаційна безпека: стратегічні орієнтири розвитку цифрового публічного управління. *Публічно-управлінські та цифрові практики: наук. журнал. Вип. 4 (7). 2025. Київ: Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій. 2025. С. 125–137* <https://journals.duikt.edu.ua/index.php/public/article/view/3378/3254> (дата звернення 15.02.2026).
5. Albania puts AI-created 'minister' in charge of public procurement. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2025/sep/11/albania-diella-ai-minister-public-procurement> (дата звернення 15.02.2026).
6. Українські державні сервіси «говоритимуть» завдяки ШІ: Мінцифра починає партнерство з ElevenLabs. *Digital State UA*. <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/ukrainian-government-services-to-speak-via-ai-digital-ministry-launches-partnership-with-elevenlabs> (дата звернення 16.02.2026).
7. Pospielova, T., Marukhlenko, O., & Rudenko, V. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(14), 522-531. <https://doi.org/10.32750/2024-0246> (дата звернення 15.01.2026).

УДК: 327:316.4.063.3(477

Анатолій ТКАЧ,

аспірант Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Anatoly TKACH,

graduate student at the Kiev National Taras Shevchenko University

<https://orcid.org/0000-0003-3254-8161>

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ГРОМАДЯН І БІЗНЕСУ В КРАЇНАХ ЛАТИНСЬКОЇ АМЕРИКИ ТА КАРИБЬСЬКОГО БАСЕЙНУ

DIGITAL TECHNOLOGY FEATURES FOR CITIZENS AND BUSINESS IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

Cooperation in science and technology between the EU and Latin American countries has been defined by the signing of scientific and technical cooperation agreements. Joint initiatives on environmental protection, in particular in the fight against deforestation in the Amazon, climate change, and supporting sustainable development in regions with high environmental risk. The EU and Latin American and Caribbean countries held policy dialogues in 2024, culminating in the development of a number of concrete initiatives that were implemented in 2025, such as secure connectivity and infrastructure investment. They called for innovative investment models based on public-private partnerships and the need to scale up investment. LAC countries, the EU and its Member States are struggling to take into account the pace of new technologies and the benefits of digital technologies for their citizens and businesses. With the support of the EU Global Gateway, they have found in the EU-LAC Digital Alliance a solid platform to advance their digital transformation.

Keywords: *innovation, EU, Latin America and the Caribbean, investment programmes.*

Важливою подією у міжнародних відносинах стало створення альянсу ЄС та ЛАКБ. 23 країн Латинської Америки та Карибського басейну підписали Цифровий альянс ЄС-ЛАК. Метою діалогів був обмін досвідом та передовою практикою з метою зміцнення та гармонізації цифрової політики та нормативно-правової бази з питань, що становлять спільний інтерес, зокрема, в галузі управління даними, електронного управління, кібербезпеки, зв'язку та штучного інтелекту. Діалоги з питань політики, що відбулися у 2024 р., завершилися розробкою низки конкретних ініціатив, які були реалізовані у 2025 році, наприклад, безпечний зв'язок та інвестиції в інфраструктуру. Вони закликали до інноваційних інвестиційних моделей на основі державно-приватного партнерства та необхідності розширення інвестицій, у тому числі транскордонного зв'язку та аукціонів з продажу спектру 5G. У рамках Глобальної інвестиційної програми Gateway за участю країн Латинської Америки та Карибського басейну ЄС реалізує великомасштабні цифрові проекти (деякі з яких мають регіональне охоплення), щоб гарантувати відповідність цифрової трансформації цінностям та інтересам ЄС та його партнерів у регіоні [1].

Ключовими аспектами є гендерний підхід, інтерсекційність та рішення для забезпечення «останньої милі» зв'язку, які забезпечать стійку та інклюзивну цифрову трансформацію, що підходить для місцевих громад, включаючи мешканців сільських та віддалених районів, створення «Мережі жінок-розробників цифрової політики ЄС-ЛАК». Мережа надає майданчик для співпраці, де жінки, які активно займаються цифровою політикою, зможуть обмінюватися передовим досвідом, брати участь у заходах щодо нарощування потенціалу та формувати більш інклюзивне цифрове майбутнє для регіону. Завдяки цій мережі учасники зможуть зробити значний внесок у політичні дебати, впливаючи на розробку політики, яка сприяє гендерній рівності у цифровій сфері та відкриває більшість кількості жінок можливості для участі у цифровій економіці та політиці.

Перед Європою, Латинською Америкою та країнами Карибського басейну стоїть одне й те саме завдання: як виявити та знизити ризики, пов'язані зі штучним інтелектом, одночасно використовуючи можливості соціально-економічного зростання. Під час діалогу обговорювалися питання управління за допомогою штучного інтелекту, а також високопродуктивні обчислення (HPC), великі мовні моделі (LLM) [2].

З цієї метою ЄС підтримує законодавчі процеси та співпрацює з промисловістю та іншими зацікавленими сторонами у багатьох країнах Латинської Америки та Карибського басейну. Наприклад, у контек-

сті поточної законодавчої ініціативи щодо II в Сенаті Бразилії ЄС підтримали регулярні контакти з членами Конгресу та законодавчими радниками для надання досвіду ЄС у сфері регулювання штучного інтелекту. Створена «Рада з цифрової індустрії ЄС-Бразилія» як платформа для обміну досвідом із компаніями ЄС, представленими в Бразилії, та з представниками бразильського уряду, які беруть участь у формуванні політики в галузі штучного інтелекту. Цей обмін досвідом допоможе краще зрозуміти можливості, що відкриваються для приватного сектора в межах Бразильського плану розвитку та інших пов'язаних із ним заходів політики.

Держави-члени також реалізують двосторонні проекти. Іспанський суперкомп'ютерний центр (Барселона) та Національна лабораторія наукових обчислень Бразилії нещодавно підписали Меморандум про взаєморозуміння щодо співробітництва у галузі високопродуктивних обчислень.

Ухвалення Закону ЄС про штучний інтелект також відчутне в Аргентині. Делегація ЄС у Буенос-Айресі організувала заходи для представників творчих професій, інженерів цифрової інженерії та вчених, щоб підвищити поінформованість про ризики та можливості штучного інтелекту [3, с. 19].

З точки зору управління, скоординований ЄС план зі штучного інтелекту (2021) та Закон ЄС про штучний інтелект. Вони наголошують на важливості глобального співробітництва в галузі створення надійного штучного інтелекту, заснованого на відкритому та ціннісному підході. Цей підхід також відображено у Сант'язькій декларації. Країни Латинської Америки та Карибського басейну розробляють національну політику та стратегії в галузі штучного інтелекту для розвитку талантів, стимулювання досліджень та інновацій, а також створення нормативно-правової бази. Загальні цінності ЄС та країн Латинської Америки та Карибського басейну можуть сприяти зближенню для ефективного вирішення цих спільних завдань.

Сектор охорони здоров'я також отримує величезний зиск від інновацій. Саме тому TechBalance з Бразилії та Habilidadados з Португалії розпочали свій шлях прискорення, використовуючи технології для покращення управління охороною здоров'я та догляду за пацієнтами в Європі та Латинській Америці. TechBalance створила цифрового фізіотерапевта, який оцінює, контролює та піклується про фізичне та цілісне здоров'я дорослих та літніх людей. Habilidadados – португальська установа, що спеціалізується на підтримці людей похилого віку та їхніх сімей вдома.

Завдяки цифровому акселератору EU-LAC компанія TechBalance перевірить своє рішення TechSports у Португалії, що дозволить провести його сертифікацію та комерціалізацію у Європі [2].

Регіон Латинської Америки та Карибського басейну, зокрема Карибський басейн, є одним із найбільш постраждалих від зміни клімату. Завдяки програмі «Коперник», компоненту спостереження за Землею в рамках Космічної програми ЄС, ЄС може допомогти мільйонам людей у регіоні, які постраждали від стихійних лих. Влада може використовувати дані та послуги «Коперника» для моніторингу та запобігання посухам, повеням, лісовим пожежам та іншим стихійним лихам. Це також може бути корисним інструментом для пошуку рішень проблеми саргасових водоростей, що перешкоджають рибальству та туризму (реалізований Європейським космічним агентством та урядом Панами) забезпечує навчання, стимулює підприємництво та розробляє геопросторові послуги, що відповідають потребам регіону Латинської Америки та Карибського басейну в галузі зниження ризику стихійних лих та відновлення. Центр, реалізований Чилійським університетом, був запущений у 2023 р. надає послуги, орієнтовані на землекористування, включаючи міські території, та незабаром до нього приєднається служба моніторингу прибережних територій. Обидва центри призначені для обслуговування всього регіону Латинської Америки та Карибського басейну, забезпечуючи стійкість регіональних даних та послуг [4].

Список використаних джерел

1. Alianza Digital UE-LAC: liderando una Inteligencia Artificial ...www.eeas.europa.eu Jul 3, 2025 ... La Alianza Digital UE-LAC se reúne en Estonia para impulsar la gobernanza electrónica. 28.05.2025. Digital is the path to growth in Latin America & the Caribbean EEAS www.eeas.europa.eu Nov 8, 2024 ... EU's Global Gateway, the EU-LAC ... [2] EU-LAC Joint Declaration
2. Digital 4 Development Hub (D4D Hub) Capacity4dev capacity4dev.europa.eu D4D Hub is a platform open to all EU MS, that ensures engagements, coordination, and synergies among the EU, MSs, their development agencies and IFIs.
3. Acharya, Amitav, Melisa Deciancio and Diana Tussie (eds.). 2022. Latin America in Global International Relations. New York: Routledge. 280 pages.
4. Adelante is the European Union's flagship programme dedicated to fostering Triangular Cooperation between the EU, Latin America and the Caribbean (LAC international-partnerships.ec.europa.eu).

УДК 35:004

Ганна ФАРИНА,

здобувачка другого наукового ступня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
Запорізького національного університету

Hanna FARYNA,

Second degree holder in the specialty «Public Management and Administration» of Zaporizhzhia National University

<https://orcid.org/0009-0003-1710-4519>

Науковий керівник: **Валентина ВОРОНKOBA**, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету

НАПРЯМИ І ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

DIRECTIONS AND TRENDS OF DIGITAL PUBLIC GOVERNANCE IN UKRAINE

The study analyzes the directions and key trends of digital public administration, driven by the development of artificial intelligence and information and communication technologies. The trend should be systematic training and strengthening of the capacity of specialists in the field of digital public administration. Digital public administration is considered as a modern management model in the digital era, focused on the transformation and modernization of state functions, increasing the efficiency of government activities and the quality of public services. Particular attention is paid to the need for systematic training of personnel, strengthening digital competencies, attracting highly qualified specialists, continuous learning and creating a favorable institutional environment taking into account technological changes and the needs of citizens.

Keywords: *digital public administration, artificial intelligence, modernization of state functions.*

Цифрове публічне управління відноситься до управління, яке здійснюється в епоху цифрових технологій. Воно включає як «управління з використанням технологій», тобто використання цифрових технологій як інструмент управління державними справами, так і «управління на основі технологій». Це управління самими цифровими технологіями і пов'язаними з ними проблемами, ризиками і питаннями, а також управління протиріччям між технологічною логікою та логікою суспільних цінностей. Якщо напрям цифрового публічного управління відповідає на питання, куди може рухатися управління в умовах технологічної хвилі, то «тренд» розкриває рушійні сили та інерцію, які вже сформувалися у цих напрямках. Мета визначення напрямку та трендів цифрового публічного управління полягає не в тому, щоб припустити фіксований шлях цифрового розвитку, а зафіксувати ознаки еволюції управління в умовах невизначеності, зрозуміти, як цифрове управління постійно долає старі кордони і створює новий порядок. Цифрове публічне управління – це нова модель управління в цифрову епоху, спрямована на прискорення трансформації та модернізації державних функцій, а також на ефективне підвищення ефективності та потенціалу уряду. Це не тільки неминуча умова для прискорення побудови цифрової України, а й потужний інструмент та важливий елемент для досягнення наукового підходу до прийняття державних рішень, точного управління суспільством та ефективного надання державних послуг. Зі стійким поліпшенням можливостей цифрового публічного управління в нашій країні, цифрове публічне управління, як нова модель, що виникає в цифрову епоху, має унікальні переваги у створенні суспільної цінності. Хоча інтеграція цифрових технологій підвищує ефективність та зручність публічного управління, не можна ігнорувати численні ризики та виклики, які вона спричиняє. Вкрай важливо точно розуміти дилеми, що виникають на практиці цифрового публічного управління, досліджувати цілеспрямовані шляхи оптимізації та, керуючись національними стратегіями розвитку, використати можливості для прискорення модернізації національної системи управління та підвищення потенціалу управління, сприяти зміцненню розвитку команд спеціалістів у галузі цифрових технологій. Трендом повинно стати підготовка та укріплення спеціалістів у сфері цифрового публічного управління [2].

Держава повинна залучати найкращих спеціалістів за допомогою механізмів стимулювання. Для висококваліфікованих фахівців, гостро необхідних для управління цифровою державою, створити спеціальні механізми та канали просування по службі, збільшити заробітну плату та вико-

ристувати гнучкі та різноманітні методи стимулювання, такі як розподіл прибутку за проектами, субсидіювання талантів та бонуси. Необхідно пов'язати підвищення цифрової грамотності з оцінкою ефективності роботи та системами розподілу бонусів, щоб залучати до управління цифровою державою фахівців із комплексними навичками, що поєднують технічні знання та управлінські здібності. Одночасно слід проводити багаторівневі оцінки практики цифрової грамотності, створювати моделі цифрової практики, відзначати визначні таланти у цифровій сфері та створювати позитивну атмосферу навчання цифровим технологіям. Необхідно оптимізувати механізми та канали найму. Цифрові технології тісно пов'язані з такими дисциплінами, як інформатика та управління інформацією. Необхідно активно співпрацювати з університетами та науково-дослідними інститутами для розширення масштабів підготовки цифрових фахівців у галузі інформатики, штучного інтелекту, великих даних та інших галузях. Необхідно збільшити частку фахівців у галузі науки і техніки, особливо фахівців у сфері інформаційних технологій, відповідно до вимог ринку праці. Необхідно посилити навчання персоналу цифровим навичкам. Підвищення цифрової компетентності має бути включене до щоденного навчання персоналу. Враховуючи особливості адміністративного персоналу, такі як велике робоче навантаження та фрагментований час, цифрові знання передаються за допомогою методів навчання, що поєднують онлайн-курси та платформи практичного навчання, та закріплюються за допомогою оцінок, конкурсів та інших форм. У той же час, зміцнюється обмін досвідом та співпраця з висококваліфікованими фахівцями в галузі цифрових технологій усередині країни та за кордоном за допомогою форумів, конференцій та конкурсів, щоб своєчасно аналізувати тенденції розвитку інформаційних технологій та розуміти передові тенденції цифрового управління в передових зарубіжних країнах [1].

Підготовка фахівців для цифрового публічного управління відбувається у провідних університетах України завдяки використанню штучного інтелекту як головної тенденції розвитку економіки, освіти, культури, науки, освіти. Застосування штучного інтелекту у вищій освіті має зосередитися на чотирьох ключових трендах: 1) зміцнення цифрової грамотності та модернізація основних елементів освіти та викладання; 2) підвищення цифрової грамотності та сприяння безперервному навчанню викладачів та студентів; 3) поглиблення застосування технологій та створення нових сценаріїв для освіти з використанням ШІ; 4) впровадження інноваційних моделей навчання і підготовка висококваліфікованих фахівців в галузі ШІ+. Необхідно зосередитися на стратегії цифрової освіти, поглибити систему інтелектуального освіти та навчання, створити систему інтелектуальних освітніх додатків і сервісів, в основі якої лежать «курси з використанням ШІ», включаючи: нейронні мережі – мобільний інтернет, нейронні мережі – інтелектуальне сприйняття, інтелектуальна взаємодія з моделями, зосередившись на трьох напрямках: 1) поглиблення застосування великомасштабних моделей; 2) розширення технічних сценаріїв та удосконалення моделей розширення можливостей; 3) інтеграція штучного інтелекту у всі елементи та процеси побудови дисциплін, освіти та навчання [1, с. 9-18]. Так, в Запорізькому національному університеті викладаються дисципліни: «Філософія цифрового управління та сталий розвиток», «Цифровий розвиток та електронне управління», «Інформаційно-комунікаційні технології у публічному управлінні». Упровадження цих напрямів та трендів цифрового публічного управління ЗВО буде сприяти новим проривам у досягненні цілей цифрової держави, сприяючи прискоренню побудови нової екосистеми «ШІ + вища освіта+ цифрове публічне управління».

Список використаних джерел

1. Білогуб В., Нікітенко В. Соціально-філософські виміри управлінської культури. HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць / голов. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2025. Вип. 25 (102). С. 9-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-25-102-01>
2. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Фурсін О. О. Цифровізація публічного управління як драйвер трансформації державних інституцій у цифровому суспільстві. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.1.7>

Світлана ХАДЖИРАДЄВА,

доктор наук з державного управління, професор, проректор Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку

Тетяна ДОЦЕНКО,

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Svitlana KHADZHYRADIEVA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Vice-Rector of the State University of Intellectual Technologies and Communications

<https://orcid.org/0000-0002-2256-2579>

Tetiana DOTSENKO,

PhD in Public Management and Administration, Assistant Lecturer in the Department of Public Policy at the Institute of Public Administration and Social Policy, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-3553-1314>

ПРАВОВА СВІДОМІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК КОМПОНЕНТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ

LEGAL AWARENESS AMONG PUBLIC SERVANTS AS A COMPONENT OF PROFESSIONAL CAREER DEVELOPMENT

The peculiarities of the manifestation of legal awareness of public employees in the context of the development of their professional and service careers have been investigated, in particular, the indicators that have the greatest impact on the level of legal awareness of public employees have been identified, and it has been established in which situations, in which forms and under which conditions public employees most often violate right.

The authors state that it is desirable to determine the level of legal awareness of public officials based on ten basic components, namely: 1) knowledge and understanding of the basic principles of law and legislation; 2) ability to analyze complex legal situations and make decisions based on compliance with legislation; 3) a conscious and responsible attitude to one's work and the ability to apply laws in practical activities; 4) uncontroversial use of legal norms and requirements, as well as inadmissibility of violation of human and citizen rights and freedoms; 5) willingness and ability to resolve conflict situations taking into account the legitimate interests of all parties; 6) the ability to effectively interact with judicial and law enforcement agencies in cases of offenses or crimes; 7) compliance with ethical norms and principles in one's activities, as well as refusal of corrupt practices and improper use of powers; 8) constant improvement of one's legal culture and familiarization with changes in legislation; 9) formation of a positive image of an official in society, based on legality, justice and honesty; 10) the ability to justify one's actions and decisions based on the principles of law and legislation, as well as the readiness to be accountable for one's actions before the state and society.

Keywords: development of legal awareness, public administration, public servants, professional career, abuse of authority, civil service reform, reforming public administration.

У науковому дискурсі усталеною є позиція, відповідно до якої формування правосвідомості характеризується складністю, багатовимірністю та зумовленістю сукупністю різноспрямованих чинників. Серед ключових із них доцільно виокремити такі:

По-перше, – це освітній фактор, що пов'язаний із рівнем та якістю правової підготовки публічних службовців. Недостатня сформованість правових знань і компетентностей може призводити до викривленого розуміння управлінських ситуацій, нерозуміння базових принципів права, а також засад функціонування публічного управління і державної служби.

По-друге, – це культурно-соціальні чинники, які в окремих випадках вступають у суперечність із формалізованими правовими нормами, що ускладнює процес їх сприйняття та дотримання.

По-третє, – це поширеність корупційних практик і правопорушень, які формують негативне ставлення до права як соціального регулятора та знижують рівень правової відповідальності громадян.

По-четверте, – це економічні умови, зокрема нестабільність соціально-економічного розвитку та низький рівень життя населення, що можуть детермінувати знецінення правових норм і стимулювати девіантну поведінку.

По-п'яте, – це ідеологічні та політичні впливи, в умовах яких під дією пропаганди або надмірного політичного тиску відбувається трансформація ціннісних орієнтацій особистості щодо права, законності та справедливості.

Отже, формування правосвідомості постає як складний і багатофакторний процес, що потребує комплексного наукового осмислення. Зокрема, правовий аспект відображає систему державно-службових правовідносин, пов'язаних із набуттям статусу державного службовця, просуванням за посадами та рангами, оцінюванням результатів службової діяльності, припиненням служби, а також регламентацією режиму державної служби.

Це дає підстави стверджувати, що державна посада виступає універсальним і базовим елементом службової кар'єри. Саме із заміщення державної посади розпочинається професійний шлях службовця; подальший розвиток кар'єри орієнтований на зайняття посад вищого рівня, а кінцеві результати кар'єрного просування, як правило, визначаються статусними характеристиками посади (обсяг повноважень, рівень відповідальності, матеріальне забезпечення, ступінь автономії тощо).

Правосвідомість виступає одним із ключових різновидів суспільної свідомості, що відображає ставлення особистості до права, законності та справедливості. У цьому контексті всі вищезазначені елементи службової кар'єри безпосередньо пов'язані зі свідомістю особистості, зокрема її політичними, економічними, екологічними та правовими орієнтаціями.

Як інтегральна характеристика особистості, правосвідомість, з одного боку, детермінується станом і рівнем розвитку правової системи суспільства, а з іншого – сама чинить вплив на процеси правотворчості, правозастосування та вдосконалення правових інститутів. У цьому зв'язку правосвідомість охоплює основні сфери внутрішнього світу особистості, передусім когнітивну та емоційно-вольову.

Наукові напрацювання у цій сфері створюють підґрунтя для здійснення компонентно-структурного аналізу правосвідомості особистості. До її ключових складників доцільно віднести правову ідеологію та правову психологію.

Правова ідеологія відображає раціонально-теоретичний рівень осмислення правової дійсності та виявляється через систему знань, концепцій, ідей і уявлень про право, його принципи та механізми функціонування. Натомість правова психологія характеризує емоційно-чуттєвий рівень правосвідомості та базується на правових почуттях, навичках і звичках, що формуються в процесі життєвого досвіду та пов'язані зі сприйняттям і оцінкою правових явищ і фактів.

Вплив правосвідомості на розвиток професійно-службової кар'єри публічних службовців має системний і багатовимірний характер, оскільки охоплює як індивідуально-особистісні, так і інституційні параметри функціонування публічної служби.

Передусім, рівень сформованості правосвідомості визначає якість професійної діяльності публічного службовця, зокрема здатність до правомірного прийняття управлінських рішень, дотримання принципів законності, верховенства права, доброчесності та публічної відповідальності. Високий рівень правосвідомості сприяє формуванню стійких моделей правової поведінки, що, у свою чергу, підвищує ефективність виконання службових повноважень.

Водночас правосвідомість виступає важливим чинником кар'єрного просування, оскільки безпосередньо впливає на результати оцінювання службової діяльності, рівень довіри з боку суб'єкта призначення, а також на формування професійної репутації державного службовця. У цьому контексті правосвідомість можна розглядати як елемент нематеріального капіталу, що забезпечує конкурентоспроможність особи в системі публічної служби.

Крім того, правосвідомість визначає рівень готовності публічного службовця до дотримання етичних стандартів, протидії корупційним проявам, а також до саморегуляції професійної поведінки в умовах нормативної невизначеності або конфлікту інтересів. Саме на цьому рівні відбувається інтеграція правових знань із ціннісними орієнтаціями особистості, що формує внутрішні механізми професійної відповідальності.

З іншого боку, недостатній рівень правосвідомості може призводити до деформацій службової кар'єри, що проявляються у формальному або вибірковому застосуванні правових норм, зниженні

якості управлінських рішень, порушенні етичних стандартів та, як наслідок, уповільненні або припиненні кар'єрного зростання.

Таким чином, правосвідомість виступає не лише супровідним елементом професійно-службової діяльності, а й ключовим детермінантом кар'єрного розвитку публічних службовців, що забезпечує узгодженість між нормативними вимогами, професійними компетентностями та ціннісними орієнтаціями особистості.

Порушення правових норм публічними службовцями можуть набувати різних форм і, як свідчить практика, найчастіше проявляються у вигляді корупційних діянь, зловживання владними повноваженнями, недотримання встановлених процедур і процесуальних вимог, порушення принципу рівного доступу до публічних послуг, обмеження свободи слова та доступу до інформації, незаконного затримання чи застосування примусових заходів, а також у формах некоректного або принизливого ставлення до громадян. Такі дії не лише підривають довіру до інститутів публічної влади, але й свідчать про деформації правосвідомості службовців, що негативно впливає на якість публічного управління. Водночас усі зазначені порушення мають правову кваліфікацію та підлягають юридичній відповідальності відповідно до чинного законодавства, що актуалізує необхідність посилення вимог до формування правосвідомості як базової складової професійної компетентності публічного службовця.

Список використаних джерел

1. Доценко, Т. А. (2020). Створення Центру розвитку кар'єри державних службовців. Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадєва (Eds.), *100 ідей для Президента та Уряду України: Збірник наукових праць (інформаційно-аналітичний збірник проєктів у сфері публічного управління)*. (у 2 томах). (Т. 2, с. 57-60). Київ: НАДУ.
2. Хаджирадєва С. К. Доценко, Т. А. (2023). Правосвідомість в контексті розвитку професійно-службової кар'єри публічних службовців в умовах реформування державного управління. *Аспекти публічного управління*. Том 11, №4, С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.15421/152355>

Андрій ХУДИЙ,

аспірант кафедри публічного врядування за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку національного університету «Львівська політехніка»

Andrii KHUDYY,

graduate student of the Department of Public Administration, specialty «Public Administration and Governance», Department of Public Governance of the Institute of Administration, State Management and Professional Development of the Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0002-6277-918X>

Науковий керівник: **Євген МАТВІЙШИН**, доктор економічних наук, професор кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку національного університету «Львівська політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HEALTHCARE SERVICE DELIVERY SYSTEM UNDER DEMOGRAPHIC CRISIS CONDITIONS IN UKRAINE

The impact of the demographic crisis on the functioning of the healthcare service delivery system in Ukraine is analyzed, and the necessity of its digital transformation as a strategic direction of modernization is substantiated. It is established that population decline, ageing, and migration processes cause structural changes in the demand for medical services and require optimization of the healthcare network. The digitalization of healthcare is characterized as a mechanism for increasing accessibility, efficiency, and transparency of medical services. кадрові, територіальні, фінансові та безпекові виклики цифрової трансформації are identified. Directions for improving digital procedures, developing competencies, and harmonizing with European standards are generalized.

Keywords: healthcare; demographic change; digitalization; public administration.

Демографічна криза в Україні характеризується стійким скороченням чисельності населення, зростанням частки осіб старших вікових груп та посиленням міграційних процесів, що суттєво трансформуює соціально-економічне середовище функціонування системи охорони здоров'я. За даними Державної служби статистики України, протягом останніх років зберігається тенденція депопуляції та старіння населення, що формує додаткове навантаження на медичну інфраструктуру та систему соціального забезпечення [1]. Зростання частки осіб віком 60+ років супроводжується підвищенням поширеності хронічних неінфекційних захворювань, що потребують тривалого медичного супроводу та комплексного лікування. Одночасно внутрішня та зовнішня міграція, зумовлена економічними та безпековими чинниками, призводить до нерівномірного територіального розподілу населення, що ускладнює планування мережі закладів охорони здоров'я та кадрового забезпечення. Наслідком демографічних змін є підвищення попиту на послуги первинної медичної допомоги, геріатрії, паліативної допомоги та реабілітації. Нерівномірність доступу до медичних послуг між міськими та сільськими територіями, а також дефіцит медичних працівників у віддалених громадах зумовлюють необхідність пошуку інноваційних управлінських рішень.

Цифрова трансформація у сфері охорони здоров'я передбачає системне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси надання медичних послуг, управління медичними закладами та формування політики у сфері громадського здоров'я. В Україні ключовим елементом цифровізації є електронна система охорони здоров'я eHealth, запроваджена в межах реформи фінансування медичних послуг та функціонування Національної служби здоров'я України [2]. Перехід від паперових процедур до електронних декларацій, електронних рецептів, електронних направлень і медичних записів забезпечує підвищення прозорості фінансування, оптимізацію адміністрування та зменшення ризиків зловживань. Інтеграція інформаційних ресурсів і реєстрів створює передумови для формування єдиної цифрової екосистеми охорони здоров'я, у межах якої пацієнт, лікар та управлінські органи мають доступ до релевантної інформації.

Стратегічні орієнтири цифрового розвитку закріплено у державних документах [2; 3]. Цифровізація передбачає не лише автоматизацію окремих процедур, а й зміну підходів до управління на основі даних, що дозволяє здійснювати моніторинг захворюваності, прогнозувати потреби у медичних кадрах та планувати розвиток мережі закладів з урахуванням демографічної структури населення. Формування цифрової екосистеми охорони здоров'я включає інтеграцію телемедичних сервісів, дистанційних консультацій та електронних сервісів для пацієнтів, що набуває особливого значення в умовах старіння населення та територіальної розосередженості громад. Водночас цифрова трансформація системи надання медичних послуг стикається з низкою викликів, які посилюються демографічною кризою. Однією з ключових проблем є кадрові обмеження. За інформацією Міністерства охорони здоров'я України, зберігається дефіцит лікарів і середнього медичного персоналу, особливо у сільській місцевості та малих громадах [3]. Недостатній рівень цифрових компетенцій частини медичних працівників ускладнює повноцінне використання електронних систем та знижує ефективність впроваджених рішень.

Територіальна нерівність доступу до цифрової інфраструктури також впливає на результативність цифровізації. Різниця між міськими та сільськими територіями щодо якості інтернет-з'єднання та технічного оснащення закладів охорони здоров'я обмежує можливості впровадження телемедицини та дистанційного моніторингу стану пацієнтів. У цьому контексті актуальним є розвиток широкопasmового доступу до мережі Інтернет відповідно до державних програм цифрової інфраструктури [4].

Фінансові та інституційні ризики пов'язані з обмеженістю бюджетних ресурсів, необхідних для модернізації медичного обладнання, програмного забезпечення та захисту інформаційних систем. Координація між центральними та місцевими органами влади у сфері цифрової охорони здоров'я потребує чітких процедур розмежування повноважень та відповідальності. Відсутність узгодженості між рівнями управління може знижувати ефективність використання інвестицій у цифрові рішення.

Удосконалення цифрової трансформації системи медичних послуг потребує комплексного підходу. Інституційне закріплення цифрових процедур у сфері охорони здоров'я має супроводжуватися оновленням нормативної бази та стандартизацією інформаційних процесів. Розвиток цифрових компетенцій медичних працівників доцільно здійснювати через системні програми підвищення кваліфікації та інтеграцію цифрових модулів у професійну підготовку. Розширення телемедичних послуг для літнього населення сприятиме зменшенню територіальної нерівності доступу до медичної допомоги та оптимізації використання кадрових ресурсів.

Інтеграція аналітичних інструментів у стратегічне планування медичної мережі дозволяє враховувати демографічні прогнози при розміщенні закладів охорони здоров'я та формуванні пакетів медичних послуг. Узгодження цифрової трансформації з демографічною політикою держави має забезпечити орієнтацію медичної системи на потреби різних вікових груп населення. Гармонізація національних підходів із європейськими стандартами цифрової охорони здоров'я, зокрема принципами міжоперабельності та захисту даних, сприятиме підвищенню якості та безпеки медичних послуг [5].

Таким чином, демографічна криза виступає структурним чинником модернізації системи охорони здоров'я, що зумовлює необхідність цифрової трансформації як стратегічного напрямку розвитку. Цифровізація підвищує доступність, ефективність і прозорість медичних послуг, створює передумови для управління на основі даних та оптимізації ресурсів. Системний підхід до впровадження цифрових рішень дозволяє адаптувати систему медичного обслуговування до змін демографічної структури населення.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Національна служба здоров'я України. Електронна система охорони здоров'я eHealth. URL: <https://nszu.gov.ua>.
3. Міністерство охорони здоров'я України. Реформа системи охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua>.
4. Про затвердження плану заходів з розвитку широкопasmового доступу до Інтернету: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.09.2021 № 1069-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1069-2021-%D1%80>.
5. European Action Plan on the Cybersecurity of Hospitals and Healthcare Providers. European Commission. 2025. URL: https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/digital-health-and-care/european-action-plan-cybersecurity-hospitals-and-healthcare-providers_en.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ СУСПІЛЬСТВА 5.0

STATE REGULATION OF THE IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE UKRAINIAN HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF SOCIETY 5.0

The authors substantiate the relevance of state regulation of the implementation of artificial intelligence technologies in the Ukrainian healthcare system in the context of Society 5.0, war and post-war recovery. They show that AI can improve the quality of management decisions through Big Data analysis, demand forecasting, resource optimisation and crisis response scenario modelling. Key barriers to AI scaling are identified, including a lack of regulatory framework, low trust, lack of expertise, data fragmentation, interoperability and cybersecurity issues. The need for comprehensive state policy, AI solution auditing, data standards and adaptation of international experience is justified.

Keywords: state regulation, healthcare, digital transformation, artificial intelligence, cybersecurity.

В умовах становлення «Суспільства 5.0», що динамічно змінюється під впливом технологічних інновацій, система охорони здоров'я стоїть перед безпрецедентними викликами та можливостями. З одного боку, зростає тиск на медичні заклади, зумовлений наслідками повномасштабного вторгнення РФ на територію України, старінням населення, поширенням хронічних захворювань та необхідністю оптимізації витрат. З іншого боку, з'являються потужні інструменти, зокрема технології штучного інтелекту (далі – ШІ), які можуть кардинально змінити підхід до управління галуззю охорони здоров'я [1].

Однак, попри очевидні переваги, масштабне впровадження ШІ-технологій в управлінні охороною здоров'я залишається складним і багатогранним завданням. Цей процес гальмується низкою чинників, що виходять за рамки суто фінансових та технологічних проблем. Йдеться про відсутність належної законодавчої та регуляторної бази з використання ШІ, дефіцит довіри до ШІ-технологій та кваліфікованих фахівців, здатних працювати з новими технологіями [2, с.71]. Саме тому роль держави у формуванні сприятливого середовища для масштабування ШІ в галузі охорони здоров'я є вирішальною. Без цілеспрямованої та продуманої державної політики імплементація технологій ШІ відбуватиметься хаотично та фрагментовано, і як наслідок унеможливить створення єдиного медичного інформаційного простору, а відтак, і проведення глибокого аналізу великих даних (Big Data) для прогнозування епідемій, оптимізації розподілу ресурсів та формування обґрунтованих управлінських рішень [3, с.74]. ШІ ж, використовуючи великі масиви даних – від показників захворюваності та завантаженості лікарень до фінансових потоків та кадрового забезпечення, здатний аналізувати ситуацію миттєво, надаючи керівництву оперативну і точну інформацію для прийняття рішень [3, с.74]. Однак, справжня цінність ШІ полягає не лише в аналізі поточних даних, а й у здатності забезпечувати прогнозне бачення перспективи розвитку галузі. Завдяки алгоритмам машинного навчання, ШІ може виявляти приховані закономірності та тенденції, прогнозувати потреби в медичних послугах, моделювати вплив різних управлінських рішень та оптимізувати розподіл ресурсів [4].

Отже, інтеграція ШІ перетворює управління охороною здоров'я з рутинного, орієнтованого на обробку даних і суб'єктивні рішення процесу на динамічну, прогностичну та обґрунтовану систему. Це особливо важливо в умовах, коли система охорони здоров'я стикається з непередбачуваними кризами, такими як пандемії чи воєнні дії. Саме в таких обставинах стає очевидною необхідність використання інтелектуальних технологій для забезпечення оперативного аналізу великих обсягів медичних даних, прогнозування потреб у ресурсах та мінімізації ризиків управлінських помилок. Недостатній рівень цифровізації та відсутність комплексної інтеграції ШІ в управління галуззю охорони здоров'я обмежує можливості держави адекватно реагувати на виклики, гарантувати доступність та якість медичних послуг. Отже, дослідження питань інтелектуалізації управління галуззю охорони здоров'я є досить актуальним у контексті сучасних трансформацій.

З цього приводу за ініціативою Світового економічного форуму з цифрової трансформації охорони здоров'я (ДНТ) в більшості країн світу (виключенням не є Україна) було проведено дослідження з впровадження ШІ-технологій в галузі охорони здоров'я, за результатами якого встановлено наступні проблеми, які гальмують масштабуванню ШІ в даній сфері, а саме:

- рівень цифровізації територій;
- відсутність досвіду лікарів роботи з інструментами ШІ, що створює ризик неправильного використання або недовіри до нових технологій [2, с.76].
- низька впевненість у ШІ, що породжує зростання громадської недовіри до штучного інтелекту [6, с.282].

Крім зазначених бар'єрів, суттєвим стримувальним чинником є фрагментованість медичних даних і недостатня інтероперабельність інформаційних систем, що унеможлиблює формування якісних наборів даних для навчання алгоритмів та їх подальшого масштабування на національному рівні. Додатково загострюються питання кібербезпеки, захисту персональних даних і визначення відповідальності за помилки або упередженість алгоритмів, адже ШІ-рішення можуть відтворювати нерівність доступу до послуг або давати різні результати для різних груп населення [5]. Як результат, відсутність узгоджених стандартів даних, процедур оцінювання якості та прозорих правил використання ШІ підвищує ризики для пацієнтів і знижує готовність медичних закладів до впровадження інновацій.

Саме тому подолання перелічених викликів потребує не точкових ініціатив, а системної ролі держави як координатора цифрової трансформації галузі.

Першочерговим завданням державного управління є формування цілісної рамки регулювання ШІ в охороні здоров'я, яка поєднує правові, інституційні та організаційні рішення. Йдеться про встановлення вимог до безпечності й якості ШІ-продуктів, механізмів їх верифікації та аудиту, правил роботи з медичними даними, а також процедур публічної підзвітності й етичного контролю. Паралельно необхідно розвивати спроможність системи через навчання персоналу, створення центрів компетенцій, інструменти пілотування та масштабування, а також через партнерство держави, бізнесу й науки для підтримки прикладних рішень у лікарнях.

Водночас, щоб така рамка була дієвою, важливо спиратися на перевірені міжнародні підходи та адаптувати їх до українських реалій. У цьому контексті особливо актуальним стає вивчення зарубіжних моделей державного регулювання цифрової трансформації та інтеграції ШІ в охороні здоров'я з подальшим визначенням можливостей їх адаптації в Україні. У данному напрямі ключовим є не механічне запозичення практик, а підбір таких управлінських інструментів, які відповідають умовам воєнного часу та повоєнного відновлення, наявним ресурсам і рівню цифрової зрілості галузі. Це зумовлює потребу у розробленні практикоорієнтованих рекомендацій щодо державної політики, які забезпечать безпечне, прозоре та ефективне використання ШІ для підвищення доступності й якості медичних послуг та зміцнення стійкості системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Різак Г. В., Кампі Ю. Ю., Якименко В. В. Перспективи розвитку доказової медицини в умовах наявності штучного інтелекту й сучасних технологій: роль закладів вищої медичної освіти в Україні. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 12(30). С. 1033–1043. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-12\(30\)-1033-1043](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-12(30)-1033-1043)
2. Шостакович-Корецька Л. Р. Застосування штучного інтелекту в клінічній медицині, наукових дослідженнях та освіті в умовах воєнного стану. *Інфекційні хвороби*. 2025. Т. 2, № 20. С. 71–77. DOI: 10.11603/1681-2727.2025.2.15302
3. Мойсеєнко М., Кузишин М., Туровська Л., Мазуренко Ю., Петришин М., Мазуренко О. Великі мовні моделі штучного інтелекту в медицині. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2024. Vol. 72, № 73. С. 73–88. DOI: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-72-73-88>
4. Графська О. І. Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113>
5. Андрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів. *Юридична газета*. (2023). URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/cifrova-transformaciya-v-ohoroni-zdorovya-analiz-tehnologichnih-trendiv.html>
6. Фішук Н. Д., Фішук Б. Д. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 276–289. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-276-289](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-276-289)

Вадим ШЕБАНОВ,

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри державного управління та місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Vadym SHEBANOV,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 Public Administration of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0004-8064-4574>

Науковий керівник: **Сергій КВИТКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ГЛОБАЛЬНЕ ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ТА МІЖНАРОДНІ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

GLOBAL CIVIL SOCIETY AND INTERNATIONAL DIGITAL PLATFORMS FOR PUBLIC PARTICIPATION

Global civil society is a natural result of the combination of globalization and digitalization. International digital platforms for public participation not only expand opportunities for communication, but also form a new architecture of global governance. In this architecture, citizens become active subjects of the transnational political process, and public administration is forced to adapt to the realities of the networked, open and digital world. For Ukraine, international digital platforms play a special role. They have become a tool for international communication, advocacy and the formation of global support in the face of military challenges.

Keywords: *civil society, digital transformation, digital communications, digital platforms.*

Глобалізація та цифрова трансформація радикально змінили уявлення про межі громадянської участі. Якщо раніше громадянське суспільство переважно функціонувало в межах національної держави, то сьогодні воно дедалі частіше набуває глобального характеру. Завдяки розвитку цифрових комунікацій формується наднаціональний простір взаємодії, у якому громадяни різних країн можуть об'єднуватися навколо спільних проблем – від захисту прав людини до кліматичної політики чи протидії війнам. Саме так постає феномен глобального громадянського суспільства, що реалізує свій потенціал через міжнародні цифрові платформи участі.

Теоретичні підвалини цього явища закладені у працях Ю. Габермаса [1], який обґрунтував концепцію публічної сфери як простору раціонального дискурсу, а також у дослідженнях У. Бека [2] та М. Калдор [3], що розглядали транснаціональні форми солідарності та нові соціальні рухи. У цифрову епоху цей публічний простір дедалі більше переміщується в онлайн-середовище, де комунікація відбувається швидко, масштабно і практично без географічних обмежень. Цифрові мережі створюють умови для формування нових горизонтальних зв'язків між громадянами, неурядовими організаціями та міжнародними інституціями.

Сьогодні міжнародні цифрові платформи громадської участі стали інфраструктурою глобального активізму. Платформи на кшталт Change.org чи Avaaz дозволяють ініціювати петиції та кампанії, що виходять далеко за межі однієї держави. За лічені дні вони можуть об'єднати сотні тисяч або навіть мільйони підписантів з різних континентів. Такі інструменти створюють новий механізм впливу на уряди, міжнародні організації та великі корпорації, формуючи глобальний порядок денний.

Водночас самі міжнародні інституції дедалі активніше інтегрують цифрові інструменти участі у свою діяльність. United Nations використовує онлайн-консультації та електронні обговорення для залучення громадянського суспільства до реалізації Цілей сталого розвитку. European Commission через платформу громадських консультацій надає можливість громадянам впливати на формування політики Європейського Союзу. Таким чином, цифрові технології стають не лише інструментом громадського тиску, а й каналом інституціоналізованого діалогу.

Важливу роль відіграють і відкриті платформи партисипативного врядування, такі як Decidim, що забезпечують прозорість процесів прийняття рішень і створюють умови для спільного вироблення політики. Поряд із цим соціальні мережі, зокрема сервіси компанії Meta Platforms чи платформа X Corp., перетворилися на простір глобальної мобілізації. Вони дозволяють швидко поширювати інформацію, координувати дії та формувати міжнародні рухи солідарності.

Для системи публічного управління це означає глибоку трансформацію моделі взаємодії з громадянами. Ієрархічні структури поступово поступаються місцем мережевій логіці, у якій держава стає одним із учасників багаторівневого діалогу. Цифрові платформи підсилюють прозорість, створюють можливості для громадського моніторингу та сприяють формуванню нової культури підзвітності. Водночас вони змінюють баланс сил у публічній сфері, адже значна частина комунікаційної інфраструктури перебуває у власності приватних технологічних компаній [4].

Поряд із перевагами існують і серйозні виклики. Цифрова нерівність обмежує участь окремих груп населення, алгоритмічні механізми модерації можуть впливати на видимість певних тем, а поширення дезінформації здатне спотворювати публічний дискурс. Тому поряд із розвитком цифрових інструментів участі зростає потреба в цифровій грамотності, етичному регулюванні алгоритмів та забезпеченні захисту персональних даних.

Для України міжнародні цифрові платформи відіграють особливу роль. Вони стали інструментом міжнародної комунікації, адвокації та формування глобальної підтримки в умовах воєнних викликів. Через цифрові канали громадяни можуть безпосередньо звертатися до світової спільноти, брати участь у міжнародних кампаніях та впливати на глобальний порядок денний [5].

Таким чином, глобальне громадянське суспільство є закономірним результатом поєднання процесів глобалізації та цифровізації. Міжнародні цифрові платформи громадської участі не лише розширюють можливості для комунікації, а й формують нову архітектуру глобального врядування. У цій архітектурі громадяни стають активними суб'єктами транснаціонального політичного процесу, а публічне управління змушене адаптуватися до реалій мережевого, відкритого та цифрового світу.

Список використаних джерел

1. Habermas, J. *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society* / J. Habermas. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 1989. ISBN 9780262581080.
2. Beck, U. The Cosmopolitan Society and Its Enemies / U. Beck // *Theory, Culture & Society*. Vol. 19, No. 1-2, 2002. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/026327640201900101>
3. Kaldor, M. *Global Civil Society: An Answer to War* / M. Kaldor. – Cambridge: Polity Press, 2003. ISBN 0745627587. – URL: https://books.google.com/books/about/Global_Civil_Society.html?id=xj7_WpcMOgsC
4. Квітка С., Корсун В. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 2. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.15421/152322>
5. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 3. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437>

Сергій ШИШКІН,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Serhii SHYSHKIN,

PhD student of the Department of Public Administration and Customs Administration of the University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0002-8473-5655>

Науковий керівник: **Олена КРИТЕНКО**, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR AI IMPLEMENTATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The abstract explores the institutional support for artificial intelligence implementation in Ukraine's public administration amidst the ongoing geopolitical crisis. It highlights the strategic transition towards an «Agentic State,» characterized by automated decision-making and proactive digital services. Key initiatives include the development of a Sovereign Large Language Model, the deployment of computing infrastructure via the AI Factory, and the integration of voice-assisted AI within the Diia ecosystem. The study analyzes the «bottom-up» regulatory framework, emphasizing gradual harmonization with the European AI Act. Furthermore, it addresses regional AI applications, such as the GLOCAL-EYEZ infrastructure monitoring system, and the algorithmic automation of fiscal controls.

Keywords: artificial intelligence, public administration, agentic state, digital transformation, algorithmization.

Україна здійснює фундаментальний стратегічний перехід від моделі надання цифрових послуг за запитом (service-on-demand) до концепції «Агентної держави» (Agentic State), де штучний інтелект виступає не просто допоміжним інструментом, а ключовим драйвером прийняття управлінських рішень та наскрізної автоматизації бюрократичних процесів. Впровадження ШІ на державному рівні розглядається як критичний інструмент інституційного виживання, оптимізації ресурсів та підвищення операційної ефективності в умовах війни, з амбітною стратегічною метою увійти до трійки світових лідерів за рівнем розвитку цих технологій до 2030 року.

Інституційним архітектором та лідером цієї трансформації виступає Міністерство цифрової трансформації України, яке координує процеси через профільний Експертний комітет з питань розвитку ШІ та розгалужену інституційну мережу заступників керівників з питань цифрової трансформації (CDTO) в усіх органах виконавчої влади. У сфері регуляторної політики державою свідомо обрано гнучку стратегію «bottom-up» (знизу-вгору), яка концептуально пріоритезує стимулювання інновацій над жорсткими заборонами на початкових етапах життєвого циклу технологій. Дорожня карта регулювання ШІ передбачає транзитний двоетапний підхід: до 2025 року активно впроваджуються інструменти «м'якого права» (soft law), такі як добровільні корпоративні кодекси поведінки та методології оцінки впливу алгоритмів на права людини, тоді як у період 2025–2027 років планується ухвалення комплексного національного закону, що буде жорстко гармонізований з європейським Регламентом про штучний інтелект (AI Act). Важливим інституційним механізмом у цьому процесі стала регуляторна пісочниця (Regulatory Sandbox), що створює контрольоване правове середовище для тестування високоризикових систем без загрози застосування санкцій, дозволяючи емпірично виявляти законодавчі прогалини на практиці.

Для забезпечення беззаперечного технологічного суверенітету та нівелювання критичної залежності від іноземних пропріетарних вендорів, держава розбудовує власну закриту інфраструктуру. Ключовим стратегічним проектом є розробка Національної мовної моделі (Sovereign LLM) у стратегічному партнерстві з компанією «Київстар» (VEON) та WINWIN AI Center на відкритій архітектурі Google Gemma. Цей проєкт має забезпечити глибоку інтеграцію українського культур-

но-історичного контексту, коректну обробку специфічних діалектів, юридичної термінології та абсолютну безпеку обробки даних у межах суверенного периметра держави. Паралельно реалізується масштабний апаратний проєкт «Фабрика ШІ» (AI Factory), який передбачає створення потужних фізичних обчислювальних потужностей – локальних дата-центрів з інноваційним рідинним охолодженням та GPU-кластерів на базі чипів NVIDIA – для безперебійного навчання державних нейромереж незалежно від працездатності зовнішніх глобальних хмарних операторів.

Практична імплементація алгоритмів штучного інтелекту вже сьогодні демонструє вимірювані економічні та управлінські результати у критичних сферах державного адміністрування. Запуск платформи Diia.AI став світовим прецедентом інтеграції національного ШІ-асистента в базову інфраструктуру електронного урядування, що дозволяє громадянам отримувати послуги через безпечний природномовний чат-інтерфейс із використанням передових голосових технологій компанії ElevenLabs. У сфері національної безпеки Міністерство економіки спільно з корпорацією Palantir успішно використовує платформи предиктивного аналізу великих даних для пріоритизації процесів гуманітарного розмінування, що кардинально оптимізує розподіл обмежених саперних та технічних ресурсів.

Водночас у фінансовій сфері безперервно функціонує система СМКОР (Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків). Згідно з актуальними даними Державної податкової служби станом на лютий 2026 року, система здійснює автоматичну реєстрацію 99,9% податкових накладних, знизивши відсоток блокувань ризикових транзакцій до історичного мінімуму в 0,1%. Це безперечно демонструє високу ефективність алгоритмічного контролю податкових розривів, хоча в академічному дискурсі й залишає відкритим питання транспарентності прийняття рішень (так звана «проблема чорної скриньки» або black box problem) при оскарженні дій алгоритмів платниками податків.

Інституційна підтримка ШІ глибоко проникає також на регіональний рівень та охоплює сферу розбудови людського капіталу. Територіальні громади активно інтегрують технології комп'ютерного зору (Computer Vision) для вирішення локальних інфраструктурних проблем. Зокрема, для об'єктивного та дешевого моніторингу стану дорожнього покриття у муніципалітетах Миколаєва, Житомира, Вінниці та Хмельницького впроваджено інноваційну японську систему GLOCAL-EYEZ, що аналізує дані вібрацій та відео з муніципального транспорту. Для подолання кадрового голоду та бюрократичного консерватизму держава запустила системні освітні ініціативи, серед яких провідну роль відіграє CDTO Campus. Ця програма фокусується на навчанні державних службовців компетенціям «кваліфікованого замовника» GovTech-рішень. Зі свого боку, Офіс Омбудсмана забезпечує постійний етичний нагляд за цими процесами, розробивши детальні рекомендації щодо захисту прав людини в цифрову епоху. Проте в теорії публічного управління залишаються остаточно не вирішеними комплексні виклики щодо солідарної правової відповідальності розробників та держави за алгоритмічні помилки ШІ, а також проблеми критичної залежності результатів роботи нейромереж від початкової якості, чистоти та повноти масивів даних у розрізних державних реєстрах.

Список використаних джерел

1. Біла книга з регулювання штучного інтелекту в Україні. К.: Міністерство цифрової трансформації України, 2023. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/c/fc/36c4cae89deedfbf3781ec6bcd8ffcc.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).
2. Kyivstar and Ukrainian Ministry of Digital Transformation Select Google Gemma as the Foundation for Ukraine's National LLM // VEON. 2025. URL: <https://www.veon.com/newsroom/press-releases/kyivstar-and-ukrainian-ministry-of-digital-transformation-select-google-gemma-as-the-foundation-for-ukraines-national-llm> (дата звернення: 19.02.2026).
3. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року: фокус на практичне застосування, інфраструктуру та власні моделі. К.: Міністерство цифрової трансформації України, 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukrayina-prezentuvala-draft-stratehiyi-rozvytku-shi-do-2030-roku-fokus-na-praktychne-zastosuvannia-infrastrukturu-ta-vlasni-modeli> (дата звернення: 19.02.2026).
4. Ukrainian government services to speak via AI: Digital Ministry launches partnership with ElevenLabs. К.: Міністерство цифрової трансформації України, 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/tech/ukrainian-government-services-to-speak-via-ai-digital-ministry-launches-partnership-with-elevenlabs> (дата звернення: 19.02.2026).
5. Освітні програми. CDTO Campus. 2026. URL: <https://www.cdto-campus.com/ua/programs> (дата звернення: 19.02.2026).

Сергій ШОЛОДЬКО,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhii SHOLODKO,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0008-2178-9297>

Науковий керівник: **Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

TRANSFORMATION OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ENERGY INDUSTRY OF UKRAINE

The article examines the transformation of Ukraine's energy governance through the integration of artificial intelligence (AI) within centralized, decentralized, and hybrid energy system models. Under wartime risks, decentralization and energy localization become strategic priorities, supported by digitalization and AI-driven solutions. AI enhances institutional modernization by improving forecasting, decision-making, transparency, and smart grid management. Hybrid statistical and machine learning models increase efficiency in demand prediction and resource allocation. The OMM-Ukraine microgrid project illustrates AI-based energy balancing for resilient communities. Despite increased energy consumption associated with AI, its innovative potential currently outweighs related risks, positioning AI as a driver of progressive energy sector transformation.

Keywords: public management, artificial intelligence, energy localization, digitalization, decentralization.

Енергосистема України (ОЕС) характеризується високою часткою атомної генерації (>50%), розгалуженою мапою магістральних електромереж та синхронізацією з європейською мережею ENTSO-E. Організаційна структура енергетичної системи базується на основних двох підходах: централізованому та децентралізованому. Третій можливий варіант – їхній комбінації – гібридному.

В сучасних умовах воєнних ризиків централізована система нагально потребує підтримки децентралізованими рішеннями, такими як: розпорошення мереж передачі, диверсифікація джерел генерації, локальна автономність, тощо. Вимушена делегація функцій з центру на регіональний та місцевий (локальний) рівень відображається в Енергетичній стратегії України до 2050 року, де декларується розвиток інноваційної та децентралізованої енергосистеми [1]. В межах предмету публічного управління, розглянемо можливість забезпечення інноваційної складової залученням принципів цифровізації на основі штучного інтелекту (ШІ), складову децентралізації – проаналізуємо крізь призму принципів енергетичної локалізації, а також встановимо взаємодоповнюючі зв'язки.

Входження людства в епоху ШІ являє собою суспільний виклик і вимагає реагування держави в межах адаптації політик. Глобальний тренд, який було б примітивно відкидати, заслуговує на увагу і пошук можливостей в рамках трансформаційних зсувів на користь управлінських процесів в Україні.

Інституційна модернізація публічного управління уможливлена вже наявними технологіями автоматизації та алгоритмізації, котрі суттєво підвищують якість управлінських рішень завдяки аналітичним та прогнозувальним можливостям ШІ.

Так, у дослідженні Клінтона [2] ШІ забезпечує обробку великих обсягів даних із енергетичних систем, що дозволяє створювати точні моделі прогнозування попиту та постачання електроенергії, оптимізувати баланс між виробництвом і споживанням, а також адаптуватися до змінних умов ринку. Це корисно для формування стратегічних рішень у державних енергетичних політиках та плануванні інфраструктурних проєктів. Такі технології можуть стати частиною системи розумних мереж (Smart Grid), де аналіз даних у реальному часі дозволяє оптимізувати розподіл енергії та підвищити стабільність мережі.

Гібридні моделі статистичних та машинних алгоритмів, апробовані у дослідженнях [3], показують високу точність у прогнозі попиту на електроенергію, що підвищує ефективність управління енергетичними ресурсами на національному рівні.

Вітчизняний дослідник Яровий [4] влучно відзначає, що інструменти ШІ підтримують автоматизоване прийняття рішень у публічному секторі, знижуючи людський фактор у рутинних та складних аналітичних процесах. В енергетичній сфері це сприяє скороченню часу реакції на непередбачувані події, наприклад, коливання споживання чи аварійні ситуації.

В межах реалізації цілей децентралізації енергосистеми пропонуємо підхід енергетичної локалізації, що має на меті вивільнення потенціалу енергосуб'єктів місцевого значення, укріплення їхньої ролі (прав та зобов'язань) у вирішенні локальних завдань на благо національних інтересів. Такі процеси свідчать про демократизацію енергетичної сфери, демістифікацію (розвінчання міфів, маніпуляцій і складної термінології простим і прозорим поясненням для покращення суспільного сприйняття) її сервісів до рівня звичайного продукту, що в перспективі посилюватиме конкуренцію і вестиме до якісних просувань (профіцит пропозиції, зниження ціни, згладження піків, підвищення стійкості тощо). При енергетичній локалізації зростає кількість учасників енергоринку, обладнання, його різноманіття, розширення інфраструктури, а також потреба враховувати в рази більше динамічних чинників – від погодних умов до поведінкових залежностей споживачів. На допомогу у вирішенні цього завдання приходить ШІ.

В цьому зв'язку цікавим є проєкт «ОММ-Ukraine: Оптимізоване управління мікромережею, що надає автономним громадам доступ до чистої енергії» [5], використовуючи оптимізацію ШІ для забезпечення розумного балансування та прогнозування енергетичних потреб, значно підвищуючи ефективність. Функціональний прототип локальної енергосистеми заплановано ввести в дію в березні 2026 року. Дана модульна мікромережа спеціально розроблена для потреб України та буде адаптована до різних типів користувачів, як сільських, так і міських. Технологія мікромережі (програмування забезпечення ШІ) інтегрує чисті джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія, а також акумуляторні накопичувачі, забезпечуючи надійне та стале енергопостачання для бізнесу, громад та критично важливих послуг, що підвищує економічну стабільність та енергетичну безпеку.

В контексті розгляду теми інституційної трансформації, зазначимо, що алгоритмічні системи ШІ підвищують здатність органів публічного управління здійснювати контроль за прозорістю фінансових потоків, контрактних угод та операцій у сфері енергетики. Це значною мірою зменшує ризики корупції й неефективного розподілу ресурсів. Автоматизовані моделі аналізу даних сприяють своєчасному виявленню аномальних практик у державних закупівлях чи виробничих процесах (наприклад, енергоефективність будівель), що підсилює підзвітність і відкритість [6].

Таким чином, ШІ стає драйвером прогресивного розвитку в енергетиці – згуртовуючим фактором децентралізованої системи в єдине ціле – справді об'єднану енергосистему.

Описана модель ролі ШІ в управлінні енергетичним сектором надає підстави ширше використовувати цей інструмент в публічному управлінні загалом.

Звісно, при всіх перевагах ШІ при виробленні управлінських рішень, маємо кратне збільшення потреб в енергогенерації на його ж обслуговування. Відповімо на цей ризик наступною аналогією з економічною сферою. Так, як масове виробництво (що продукує відходи) та стимулювання споживання в умовах глобалізації зумовлюють пріоритет економічного зростання (часто енергоємність ВВП) над реальним попитом, інноваційний потенціал ШІ поки що переважає його енергоємність.

Список використаних джерел

1. Енергетична стратегія. Міністерство енергетики України, 08.02.2022. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0>
2. AI in Energy Systems: Smart Grids, Demand Forecasting, and Renewable Energy Optimization. Brown Kinton, March 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390057277_AI_in_Energy_Systems_Smart_Grids_Demand_Forecasting_and_Renewable_Energy_Optimization
3. Electricity demand forecasting with hybrid classical statistical and machine learning algorithms: Case study of Ukraine. T. González Grandón, J. Schwenzer, T. Steens, J. Breuing. Applied Energy. Vol. 355, 1 February 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306261923016136>
4. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні (2023). Economic Synergy, 2, 36-47. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3>
5. OMM-Ukraine: Optimised microgrid management empowering off-grid communities with access to clean energy, 10 March 2025. URL: OMM-Ukraine: Optimised microgrid management empowering off-grid communities with access to clean energy – Innovate Ukraine
6. Українська AI-платформа дозволяє комерційним будівлям знизити енергоспоживання до 20%. Інтерфакс-Україна, 18.09.2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1105559.html>

УДК 324:[342.846-051:37.091.33:004

Євгенія ЮРІЙЧУК,

доктор політичних наук, доцент, доцент кафедри політології та державного управління факультету історії політології та міжнародних відносин Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Олександр **ФЕСЕНКО,**

здобувач наукового ступня доктора філософії за спеціальністю Політологія кафедри політології та державного управління факультету історії політології та міжнародних відносин Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Yevheniya YURIYCHUK,

D.Sc in Political Science, Associate Professor Department of Political Science and Public Administration Faculty of History, Political Science and International Relations Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0002-5288-4827>

Oleksandr FESENKO,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty Political Science of the Department of Political Science and Public Administration Faculty of History, Political Science and International Relations Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0009-0009-4715-9178>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ УЧАСНИКІВ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ

DIGITALIZATION OF TRAINING AND RE-TRAINING FOR ELECTORAL PROCESS PARTICIPANTS IN UKRAINE

The article examines the experience, opportunities, and tasks related to the digitalization of training for entities, participants of the electoral process, and stakeholders. It identifies factors contributing to their lack of preparedness for elections, particularly electronic ones.

The text highlights the potential for solving these issues through training assistance from international organizations based on the CM/Rec(2017)5 standard. Key ways to improve distance learning in Ukraine are outlined: Long-term informational preparation of society; updating the regulatory framework on existing Central Election Commission (CEC) training platforms; differentiation of training by complexity levels for various participants and entities of the electoral process; ensuring uninterrupted power supply and Internet access; provision of computers and gadgets; ensuring safe learning conditions, which is only possible after the end of military actions.

Keywords: digitalization, e-elections, principles of democratic elections, international electoral standards, electoral process training.

Вибори/референдум – це значущий, складний і дуже дороговартісний складник політичного процесу, який не може бути організований і проведений без великої кількості суб'єктів та учасників, які повинні не тільки знати і розуміти законодавство, мати практичні навички роботи з новими виборчими технологіями чи процесами, а й бути готовими нести відповідальність за свої дії/бездіяльність. Останні десятиліття цифровізація стала невід'ємним процесом в політичному житті не тільки ЄС, а й України. Післявоєнна організація суспільно-політичного життя в Україні максимально активізує цифровізацію відкладених на невизначений час виборчих і референдних процесів, через їх адміністрування та електронне голосування зокрема. Протягом останніх років неодноразово в медіа обговорювали можливість проведення виборів/референдуму під час війни, що було зумовлено закінченням терміну повноважень Верховної ради України восени 2023 р., Президента України Володимира Зеленського навесні 2024 р., умовами США та РФ під час «успішних перемовин» протягом 2025-2026 рр. Науковці, правники, представники громадських організацій, виборці переважно висловлювалися проти їх проведення в умовах воєнного стану та складного політичного середовища. Однак, підготовку до їх проведення усе ж планують, не зважаючи на безпекові, технічні та інші ризики. Зокрема, Центральна виборча комісія України планувала ймовірні витрати на їх проведення до

кошторису державного Бюджету 2024-2026 рр. Проте наявні фактори, які унеможливають ці плани внаслідок нових викликів: значна частина кваліфікованих членів виборчих органів (ОВК, ДВК) не зможуть взяти у них участь внаслідок міграційних і мобілізаційних процесів; у нового молодого покоління відсутні навички політичної соціалізації через вибори/референдум протягом останніх п'яти років; прагнення проводити електоральні процеси із використанням онлайн-формату голосування, зокрема із використанням порталу «Дія». Усі ці фактори загострюють проблему навчання суб'єктів та учасників електронних виборів і можливості її вирішення через цифровізацію.

Конституційно закріплений євроінтеграційний курс України забезпечив їй можливість користування тренінговою допомогою міжнародних організацій відповідно до єдиного наявного на сьогодні міжнародного стандарту електронного голосування – напрацьованої Радою Європи та ОБСЄ/БДПЛ Рекомендації CM/Rec(2017)5 щодо стандартів електронного голосування (продовження попередньої Rec(2004)11), покликаної забезпечити відповідність електронного голосування принципам демократичних виборів. А це ставить завдання перед органами державної влади та місцевого самоврядування України «забезпечення вільних, чесних та інклюзивних виборів; просування політичної доброчесності; посилення цифрової трансформації та кібербезпеки; забезпечення політичних і виборчих прав усіх українців; розвиток поінформованості й залученості громадян» [1].

Пізніше напрацьовані Керівні принципи підтримують: 1) реєстрацію виборців через, спостерігачів, засобів масової інформації системи ІКТ; 2) збір електронних підписів на підтримку запитань (наприклад, ініціатив чи петицій), кандидатів чи партій; 3) публікацію інформації, пов'язаної з виборами, в Інтернеті; 4) електронну передачу виборчих даних між місцевими, регіональними та центральними виборчими органами; 5) онлайн-навчання працівників виборчих комісій та інших зацікавлених сторін або електронну акредитацію спостерігачів; 6) визначення, обробку, передачу та публікацію результатів виборів; 7) спостереження за різними видами діяльності, пов'язаними з виборами, тощо [5].

Навчання членів виборчих органів низового рівня набуло нового змісту та ефективності 2016 р., коли в Україні для навчання членів виборчих комісій було відкрито Центр управління навчанням учасників виборчих процесів при ЦВК (Тренінговий центр) під егідою РЄ в межах проєктів міжнародної технічної допомоги. Його діяльність разом із Центральною виборчою комісією та Міжнародною фундацією виборчих систем в Україні (IFES Україна) була дуже значущою в період COVID-19 напередодні проведення місцевих виборів 2019 р., які проводили за новими правилами.

Вперше навчання здійснювали лише у *форматі онлайн* (платформа Zoom) через загальнонаціональну програму *каскадних тренінгів*, коли навчання відбувається у кілька етапів, на кожному з яких матеріал викладається для певної цільової аудиторії: тренерів, членів виборчих комісій двох рівнів (ТВК та ДВК)). Таким чином, напередодні виборів було проведено 462 онлайн тренінги для членів ТВК та 366 вебіари для членів ДВК, в яких взяли участь понад 33 500 учасників [2]. Розроблені навчальні матеріали, зокрема про місцеві вибори, про всеукраїнський референдум доступні на сайті ЦВК у підрозділі «Просвіта», де можна пройти навчання та отримати сертифікат [4].

В січні 2022 р. ЦВК України прийняла постанову про Центр підготовки учасників виборчих процесів, в якій були затверджені відповідні Концепція та положення [3]. Проте його функціонування так і не розпочалося у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ, а реалізація міжнародних проєктів РЄ була призупинена. Натомість Грузія, Молдова, Румунія максимально використали їх можливості протягом першої половини 20-х років [6]. Їх досвід свідчить про необхідність тривалої інформаційної підготовки суспільства (2-3 роки) щодо електронного голосування, навчання (не менше одного року) усіх безпосередніх суб'єктів та учасників виборів і зацікавлених сторін (ЗМІ, поліцейських, суддів). Але позитивний результат буде тільки в разі дотримання міжнародних демократичних стандартів виборів та особливо стандарту щодо електронного голосування.

Шляхи удосконалення дистанційного навчання в Україні в повоєнних умовах вбачаємо у: тривалій інформаційній підготовці суспільства; оновленні нормативної бази на тренінгових платформах; диференціації навчання за рівнями складності для учасників і суб'єктів виборчого процесу; безперебійному забезпеченні електроенергією; наявності доступу до Інтернету; забезпеченні комп'ютерами та гаджетами; безпечних умовах навчання, що можливо тільки через щонайменше шість місяців після закінчення воєнних дій.

Список використаних джерел

1. Оптимізація виборчих процесів для впровадження ІКТ адміністрування загальнодержавних виборів / Васильченко С., Зальцберг Ю. *Міжнародна фундація виборчих систем*. 2024. 88 с. URL: <https://www.ifesukraine.org/wp-content/uploads/2024/02/ifes-ukraine-optimization-of-electoral-processes-2024-02-21-ukr-1.pdf-1.pdf> (дата доступу: 16.02.2026).
2. Павловська Є. Навчання членів виборчих комісій: відповідати викликам часу. *Інтернет-видання «Рупор»*. 16.11.2020 року URL: <https://www.rupor.info/news/165551/navchannya-chleniv-viborchih-komisiy-vidpovidati-viklikam-chasu/> (дата доступу: 16.02.2026).
3. Про Центр підготовки учасників виборчих процесів: Постанова Центральної виборчої комісії України від 14.01.2022 v0004359-22 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004359-22> (дата доступу: 14.02.2026).
4. ЦБК Просвіта URL: <https://www.cvkpro.com/uk/> (дата доступу: 14.02.2026).
5. CM(2022)10-final – Committee of Ministers Guidelines on the use of information and communication technology (ICT) in electoral processes in Council of Europe member States. URL: <https://search.coe.int/cm?i=0900001680a575d9> (date of access: 16.02.2026).
6. Electoral Systems Development, Reforms and Training Centre URL: <https://electionreforms.ge/> eng (date of access: 16.02.2026).

РЕЗОЛЮЦІЯ
ЩОРІЧНОЇ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»
(У МЕЖАХ ЧЕТВЕРТОЇ ЗИМОВОЇ НАУКОВОЇ ШКОЛИ – 2026)

Учасники конференції, обговоривши актуальні питання розвитку публічного управління в умовах воєнного стану, європейської інтеграції та цифрової трансформації, констатують:

- модернізація системи публічного управління є стратегічною умовою національної безпеки, стійкості та повоєнного відновлення України;
- професіоналізм, доброчесність та цифрова компетентність державних службовців визначають ефективність державної політики в умовах сучасних викликів;
- незворотність європейського курсу України потребує системної імплементації *acquis* ЄС та посилення інституційної спроможності органів влади;
- гуманітарна політика та національна ідентичність є ключовими чинниками консолідації суспільства в умовах війни;
- впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні має здійснюватися на засадах законності, етики та захисту прав людини.

За результатами обговорення актуальних проблем розвитку публічного управління в умовах воєнного стану, європейської інтеграції та цифрової трансформації учасники конференції

РЕКОМЕНДУЮТЬ:

1. Щодо розвитку професійних компетентностей і доброчесності:

- забезпечити системне формування професійно-етичних компетентностей публічних службовців, орієнтованих на принципи верховенства права, справедливості та служіння публічним інтересам;
- посилити інтеграцію антикорупційних модулів у програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- сприяти розвитку культури міжвідомчої координації та командної роботи як основи ефективної антикорупційної політики;
- підтримувати молодіжні та освітні ініціативи, спрямовані на формування нетерпимості до корупції.

2. Щодо євроінтеграційного курсу та інституційної спроможності:

- пришвидшити імплементацію *acquis* ЄС та виконання зобов'язань України як держави-кандидата;
- посилити інституційну спроможність органів публічної влади в межах переговорного процесу щодо вступу до ЄС;
- забезпечити науково-експертний супровід євроінтеграційних реформ із залученням академічної спільноти та міжнародних партнерів;
- продовжити дослідження адаптації євроінтеграційної політики до умов воєнного стану та повоєнного відновлення.

3. Щодо гуманітарної політики та національної консолідації:

- посилити роль гуманітарної політики як чинника національної єдності та суспільної стійкості;
- інтегрувати в освітні програми поглиблене вивчення історії українського державотворення, культури та національних цінностей;
- сприяти розвитку інтелектуального, культурного та наукового потенціалу держави як стратегічного ресурсу відновлення.

4. Щодо філософії публічного управління цифрової держави:

- у процесі освітньої, науково-аналітичної, експертно-консультаційної, просвітницької діяльності здійснювати системне формування професійно-етичних компетентностей майбутніх та чинних публічних управлінців, які затребувані під час воєнного стану та повоєнного відновлення України;
- через широку освітню та просвітницьку роботу сприяти становленню етичної чутливості та етичної культури публічних управлінців, представників громадськості та бізнесу як необхідних складових кризового менеджменту;
- у рамках міждисциплінарного підходу здійснювати постійне оновлення знань і навичок фахівців у сфері публічного управління з цифрової стійкості, яка стає невід’ємною частиною підготовки публічних службовців у контексті сучасних викликів, особливо таких, як кіберзагрози та гібридна війна;
- для ефективного формування цифрової стійкості сприяти формуванню тісної співпраці між приватним технологічним сектором, який відповідає за розробку інноваційних рішень, та державним сектором, який приймає стратегічні рішення на рівні політики.

5. Щодо цифрової трансформації та штучного інтелекту:

- розробити політики відповідального використання штучного інтелекту в публічному управлінні;
- визначити спеціальні компетентності щодо застосування ШІ у стандартах вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;
- інтегрувати інструменти штучного інтелекту в освітні програми підготовки публічних управлінців;
- використовувати “Універсальну матрицю оцінювання дослідницьких компетентностей вчених в умовах відкритої науки” / “Universal Matrix of Assessment of Research Competencies of Scientists in context of Open Science”, "U-MARC4OS" в науково-освітній діяльності університетів (Петроє, О., & Драч, І. (2026). Навчально-аналітичний портал U-MARC4OS. [Програмне забезпечення]. Інститут вищої освіти НАПН України. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18707117>);
- створити відкриту платформу акумуляції знань і перевірених практик використання ШІ в освітній та науковій діяльності. Рекомендувати Спільноті учасників Зимової наукової школи - 2026 створення е-платформи “AI4OS: Experience Exchange - 2026” для обміну знаннями про ресурси та досвід використання штучного інтелекту в науковій діяльності (AI4OS: Experience Exchange – 2026. URL:<https://www.notion.so/AI4OS-Experience-Exchange-2026-c097b87612a74970b23888e8e98a3e02#a98c67bc14404c76a2939dcd12c79f10>).

Учасники конференції підкреслили, що розвиток професійних компетентностей державних службовців, поєднання правових, етичних і цифрових стандартів, зміцнення інституційної спроможності та гуманітарної стійкості є ключовими умовами модернізації української держави в європейському та глобальному вимірі.

Конференція підтверджує готовність наукової спільноти до подальшого експертного супроводу реформ у сфері публічного управління та розвитку державної служби в Україні.

Резолюція відкрита до підтримки та приєднання!

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Ольга АНТОНОВА, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів (Дніпро), доктор наук з державного управління, професор;

Микола БУНИК, завідувач кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», кандидат політичних наук, доцент;

Світлана ВЛАСЕНКО, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор наук з державного управління;

Лілія ГОНЮКОВА, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор наук з державного управління, професор;

Алла КОЖИНА, заступник директора з наукової роботи, професор кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор наук з державного управління, професор;

Наталія КОРЧАК, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор юридичних наук, професор;

Наталія ЛАРІНА, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, кандидат педагогічних наук, доцент;

Тетяна ПАНФІЛОВА, професор кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», доктор історичних наук, професор.

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної
конференції**

Підп. до друку 15.04.2026.

Видавець

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Навчальна лабораторія методичного
та видавничого забезпечення навчального процесу
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20.

Видавець

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Навчальна лабораторія методичного
та видавничого забезпечення навчального процесу
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20.