

**Міністерство освіти і науки України
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Університет Харан (Туреччина)
«Науковий центр інноваційних досліджень» (Естонія)
Міжнародна Академія культури безпеки, екології та здоров'я
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка
Університет митної справи та фінансів
ГО «Українська Асоціація фахівців системи
публічного управління та адміністрування»**



**МАТЕРІАЛИ
Міжнародної науково-практичної конференції
«Публічне управління в умовах глобалізаційних та інтеграційних
змін»**

**5 червня 2026 року
м. Переяслав (Україна)**

УДК 351-027-555](477)“364”(082)
С 94

*Рекомендовано до друку Вченою Радою Університету Григорія Сковороди в
Переяславі
(протокол № 11 від 1 червня 2026 р.)*

Публічне управління в умовах глобалізаційних та інтеграційних змін:
матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5 червня 2026 року)
/ за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2026. 275 с.

Уміщено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в умовах глобалізаційних та інтеграційних змін» щодо проблем розвитку, реформування, модернізації публічного управління в умовах воєнного часу та надзвичайних ситуаціях.

Розраховано на фахівців державного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науковців, викладачів, слухачів вищих навчальних закладів, які отримують освіту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

ЗМІСТ

Секція 1. Теоретичні та концептуальні засади публічного управління	7
Брудько Ірина Володимирівна. Соціальні медіа як канал кризових комунікацій органів державної влади України в умовах воєнного стану.....	7
Глоба Кирило Ігоревич. Проблеми застосування смарт-технологій у публічному управлінні.....	11
Гльоза Вадим Володимирович. Основні напрями удосконалення публічного адміністрування в аспекті імплементації вимог верховенства права	17
Данчук Оксана Володимирівна. Роль громадянського суспільства у формуванні української публічної політики	22
Кушнір Інна Олександрівна. Адаптація методологій управління якістю до цифрової екосистеми виконавчої влади	27
Павлюківський Сергій Миколайович. Кібербезпека як ключовий фактор смарт-урядування	32
Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна. Трансформаційні зміни системи публічного управління в умовах війни та воєнного часу	35
Петринська Вікторія Валеріївна. Інструменти впровадження гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби України в умовах глобальної нестабільності	40
Пономарьов Роман Віталійович. Сучасні підходи до платформізації уряду як нової моделі цифрової взаємодії держави та громадян.....	46
Чернявська Вікторія Євгеніївна. Реформування державного управління у сфері спорту: концептуальні засади.....	50
Шило Юлія Михайлівна. Наукові підходи до питання підвищення ефективності управлінських рішень за допомогою аналітичних технологій.	55
Шумаров Дмитро Юрійович. Етичні та правові засади використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні	58
Секція 2. Соціо-гуманітарні та кадрові механізми публічного управління в умовах глобалізаційних змін.....	62
Глуценко Ганна Анатоліївна. Медична сестра громади як кадровий механізм публічного управління у забезпеченні доступності медичної допомоги: міжнародний досвід та реалії України	62
Долгих Максим Вікторович. Формування людиноцентричної моделі публічного управління у сфері охорони здоров'я	68
Карпа Марта Іванівна, Паєнок Андрій Миколайович. Розвиток системи соціально-медичного забезпечення ветеранів війни в Україні: державний та регіональний рівні.....	73
Картузкова Яна Михайлівна. Взаємодія органів місцевого самоврядування з волонтерськими організаціям в умовах воєнного стану....	78

Кириченко Ганна Володимирівна, Алієв Азер Аріф огли. Квалітативна модель оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій.....	82
Малиновський Валентин Ярославович. Трансформація публічного управління соціальною сферою в умовах сучасних викликів.....	87
Мельниченко Ольга. Ціннісно-компетентнісний підхід до професіоналізації публічних службовців України в умовах євроінтеграційного поступу.....	93
Орган Сергій Іванович. Медичний туризм як основа удосконалення стратегічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні.....	98
Семчик Надія Олександрівна. Пріоритети державного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни.....	103
Толкач Вячеслав Миколайович. Сучасні механізми мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування.....	106
Трушевський Севастян Сергійович. Понятійно-категоріальний апарат дослідження державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю.....	110
Халімоненко Денис Валентинович. Реалізація державної політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.....	116
Чорний Сергій Іванович. Проблеми реформування державного управління у сфері охорони здоров'я України.....	122
Ярошук Ярослав Олександрович. Розвиток цифрових компетентностей публічних службовців як пріоритетна складова кадрової політики.....	126
Секція 3. Економічні, продовольчі та екологічні механізми публічного управління в умовах глобалізаційних викликів.....	130
Вакуленко Володимир Миколайович. Екологічні механізми територіального розвитку в умовах глобалізаційних викликів.....	130
Васькович Христина Олегівна. Механізми державного управління туристичною сферою України в умовах воєнної кризи та післявоєнного відновлення.....	134
Карпа Марта Іванівна, Левченко Андрій Геннадійович. Міжнародні концесійні угоди як інструмент публічного управління та розвитку інфраструктури в умовах публічно-приватного партнерства.....	139
Коновальчук Ігор Сергійович. Державне регулювання ринку аграрних послуг в повоєнній відбудові України.....	144
Молибога Руслан Миколайович. Розвиток транспортно-логістичної сфери України в умовах війни: виклики для системи державного управління.....	150
Опанасенко Сергій Васильович. Формування публічного управління у сфері екологічної безпеки на місцевому рівні.....	155
Стельмах Андрій Валерійович. Сучасні аспекти забезпечення екологічної безпеки в умовах воєнного часу.....	159
Шелест Ольга Андріївна. Розвиток системи надання соціальних послуг в Україні: цифровий аспект.....	163

Щербак Ігор Олександрович. Інноваційні підходи до публічного управління сферою комунального обслуговування в умовах цифровізації та екологічної безпеки.....	168
Секція 4. Теоретико-методологічні засади забезпечення національної безпеки	172
Абражевич Марина Михайлівна. Інструменти реалізації ризик-менеджменту у системі безпеки та оборони	172
Дяків Назар Валерійович. Механізми державної політики захисту національних інтересів України в інтернет-середовищі в умовах глобалізаційних викликів	177
Кіріченко Давид Михайлович. Успішні практики взаємодії органів державної влади з громадськістю під час воєнного стану.....	181
Малімон Віталій Іванович. Демографічні втрати України внаслідок воєнних дій: методологічні засади обліку, верифікації та застосування інструментів публічного управління.....	186
Селезньов Олег Олександрович. Реформування державного управління у сфері забезпечення публічної безпеки України.....	192
Ткаченко Владислав Ігорович. Сучасні аспекти реформування державного управління у сфері безпеки та оборони.....	195
Фокін Володимир Сергійович. Формування інформаційної безпеки України в умовах гібридної війни	199
Ханас Валерія Геннадіївна. Модернізація публічного управління як інструменту нейтралізації загроз національній безпеці.....	203
Черніков Владислав Юрійович. Теоретичні підходи до визначення принципів функціонування системи міжнародної безпеки: державно-управлінський аспект.....	206
Секція 5. Публічне управління у сфері освіти та науки в умовах глобальних викликів	211
Бурунова Олена Анатоліївна. Інтернаціоналізація польських закладів вищої освіти як інструмент реалізації державної освітньої політики	211
Куртинець Олександр Семенович. Понятійно-категоріальний апарат дослідження механізми впровадження інноваційних освітніх технологій у систему військової освіти.....	215
Секція 6. Сталий розвиток регіонів та децентралізація влади	218
Губенко Валентина Валеріївна. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в громаді	218
Зеленський Максим Олександрович. Енергетично орієнтований благоустрій міста як чинник сталого розвитку регіонів	223
Коваленко Інна Миколаївна. Реформування публічного управління у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні	227
Мішин Максим Станіславович. Смарт-спеціалізація як стратегічний інструмент управління регіональним розвитком.....	233
Секція 7. Вплив євроінтеграційних факторів на розвиток публічного управління в Україні.....	237

Лопушинський Іван Петрович. Трансформація парадигми публічного управління: імплементація європейських стандартів належного врядування	237
Македон Вячеслав Олександрович. Шляхи підвищення ефективності стратегічного планування в контексті євроінтеграції	242
Матченко Анастасія Вікторівна. Використання штучного інтелекту для забезпечення гендерної рівності на державній службі	246
Мосора Лариса Степанівна. Розвиток державної міграційної політики України під впливом євроінтеграційних процесів	250
Пірцхалава Тина Павлівна. Державне регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я: європейський контекст	254
Пономарьов Олександр Анатолійович. Грантові програми як елемент механізму інноваційно-інвестиційного розвитку	260
Рибалко Костянтин Валерійович. Організація діяльності органів публічного врядування у сфері (галузі) земельних відносин в контексті розмежування їх повноважень в умовах євроінтеграції	264
Бобровнік Юрій Вікторович. Інструменти НАЗК у дії: як цифровізація допомагає запобігати корупції в Україні	269
Гагаріна Ірина Станіславівна. Європейські стандарти електронного документообігу: імплементація в практику публічного управління України	272

Секція 1. Теоретичні та концептуальні засади публічного управління

Брудько Ірина Володимирівна, бакалаврантка кафедри публічного управління та адміністрування Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Соціальні медіа як канал кризових комунікацій органів державної влади України в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року вплинуло не лише на буденність кожного з нас, а й на роль соціальних медіа в Україні, адже наразі саме через соціальні платформи мільйони українців отримують інформацію як про повітряні тривоги, блекаут, евакуацію, так і про діяльність органів державної влади.

Загалом, еволюція публічного управління від концепцій New Public Management до Digital Era Governance та Smart Governance відображає принциповий зсув у логіці державно-суспільної взаємодії, що полягає у переході з вертикально-ієрархічної, закритої моделі до мережевої, відкритої та проактивної [1, с. 74-76]. У цьому контексті дослідниця І. Мергель визначила три ключові цілі присутності органів державної влади в соціальних медіа: прозорість, залученість та співпраця [2, с. 24]. Саме вони формують підґрунтя суспільної довіри, що є критично важливим ресурсом в умовах кризи.

Під час кризи принципово змінюється і ціла природа комунікацій органів державної влади, адже вони стають безперервними, вимагають миттєвого реагування, а інформаційні потоки можуть вийти з-під контролю через стрімке поширення дезінформації. У цьому випадку, згідно з моделлю SMCC, соціальні медіа здатні як послаблювати, так і посилювати наслідки кризи залежно від якості офіційної комунікації [3, с. 69]. Ефективність кризової комунікації, у свою чергу, визначається не лише швидкістю реакції,

а й достовірністю, мультиплатформенністю та здатністю формувати стійкі суспільні наративи.

Наразі цифрова присутність органів державної влади України зазвичай охоплює чотири основні платформи: Telegram, Facebook, Instagram та X. Кожна з них виконує специфічні комунікаційні функції та орієнтована на різні сегменти аудиторії. Однак, особливе місце посідає Telegram, адже, на відміну від більшості демократичних держав, де ця платформа не набула масового поширення або зазнала обмежень через непрозоре модерування контенту, в Україні в умовах повномасштабної війни вона була свідомо перетворена на ключовий канал взаємодії з громадянами [4, с. 13]. Таким чином, офіційні канали міністерств, ДСНС, регіональних адміністрацій та окремих посадовців стали основними джерелами оперативного інформування в державі, особливо під час таких найгостріших криз, як ракетні удари, блекаути, евакуаційні заходи тощо. Водночас, проведений власний аналіз цифрової присутності органів державної влади виявляє суттєву нерівномірність, оскільки поки одні відомства ведуть активну мультиплатформенну комунікацію, інші обмежуються формальними публікаціями на одній-двох платформах, а контент, спрямований на реальний зворотний зв'язок із громадянами, залишається в меншості.

Варто зазначити, що ефективне кризове реагування в цифровому просторі передбачає оперативність (швидкість першої реакції), мультиплатформенність (одночасне охоплення різних аудиторій), тональність (баланс між фактологічністю та емоційною підтримкою) та послідовність (регулярне оновлення, а не одноразове повідомлення) [3, с. 54]. Таким чином органи державної влади, які системно дотримуються цих принципів, демонструють вищий рівень суспільної довіри навіть в умовах об'єктивно несприятливої ситуації. Натомість відсутність реакції або запізнілі формальні повідомлення посилюють тривогу і сприяють поширенню неофіційних, часто недостовірних джерел. Саме тому в умовах воєнного стану мовчання органу державної влади у соціальних медіа – це не

нейтральна позиція, а комунікаційна помилка з реальними суспільними наслідками.

Окремим і дедалі важливішим виміром державних комунікацій також стає феномен персональних брендів посадовців. Так неформальний, людяний стиль комунікації, де посадовець розповідає про роботу інституції без бюрократичної мови та звертається до аудиторії напряду, формує значно сильніший зв'язок з громадянами, ніж стандартні офіційні повідомлення [3, с. 40-41]. В умовах воєнного стану дана персоніфікація влади стала важливим елементом суспільної мобілізації та підтримання морального духу.

Водночас персональний бренд посадовця може нести і системні ризики, як, наприклад, залежність комунікаційного потенціалу органу державної влади від конкретної особи, розмивання межі між інституційною та особистою позицією (що може суперечити принципу політичної нейтральності, закріпленому в Законі України «Про державну службу»), а також ризик підриву довіри до самого органу як інституції у разі зміни керівництва [3, с. 142].

Отже, соціальні медіа в умовах воєнного стану перетворились на основний канал кризових комунікацій органів державної влади, а Telegram в Україні, всупереч практиці більшості країн, посів унікальне місце, оскільки перетворився на канал оперативного інформування. До того, ж варто зауважити, що ефективність сучасної комунікації визначається не просто фактом присутності органу влади в соціальних медіа, а якістю цієї присутності, яка відповідає оперативності, мультиплатформенності, достовірності та послідовності. Разом з тим, суттєва нерівномірність між комунікаціями органів державної влади свідчить про відсутність єдиних державних стандартів, а наявна персоніфікація влади в соціальних медіа з одного боку посилює довіру громадян, але з другого – може нести ризики інституційної вразливості та порушення принципу нейтральності державної служби. Подолання цих викликів потребує розробки єдиних комунікаційних

стандартів, а також чіткого розмежування між інституційною та персональною комунікацією посадовців.

Список використаних джерел

1. Радзіховський Є. Від традиційної бюрократії до Smart Governance: міжнародний досвід публічного управління та перспективи для України. Державне управління. 2025. Вип. 1 (21). С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/21-10/11>
2. Фармхаус П. Р. Соціальні мережі як інструмент комунікації держави з громадянами: аналіз проблем та шляхів оптимізації. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73) № 6. С. 169–174. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/27>
3. Безуглова В. Д. Соціальні медіа як інструмент комунікації з громадськістю у кризових ситуаціях : дис. ... д-ра філософії : 054 Соціологія. Кривий Ріг, 2024. 292 с.
4. Баловсяк Н. Комунікація державних органів України у телеграмі в умовах ризиків та обмежень. Інтегровані комунікації. 2025. № 2 (20). С. 11–19. DOI: <https://doi.org/10.28925/2524-2652.2025.22>

Глоба Кирило Ігоревич, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Проблеми застосування смарт-технологій у публічному управлінні

Проблеми застосування смарт-технологій у публічному управлінні набувають особливої актуальності в умовах глобальної цифрової трансформації, розвитку електронного урядування та переходу до концепції розумного управління. Смарт-технології охоплюють широкий спектр інноваційних цифрових рішень, серед яких штучний інтелект, великі дані, блокчейн, хмарні обчислення, Інтернет речей, цифрові платформи, геоінформаційні системи, смарт-контракти та автоматизовані системи управління. Їх упровадження спрямоване на підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів влади, оптимізацію надання адміністративних послуг та формування нової моделі взаємодії держави і громадян. Водночас процес інтеграції смарт-технологій у систему публічного управління супроводжується комплексом організаційних, правових, технологічних, кадрових, етичних та безпекових проблем, які суттєво впливають на ефективність цифрової трансформації держави.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень нормативно-правового забезпечення функціонування смарт-технологій у сфері публічного управління. Стрімкий розвиток цифрових інновацій значно випереджає темпи оновлення законодавства, що призводить до виникнення правових прогалин у питаннях регулювання електронної ідентифікації, захисту персональних даних, використання штучного інтелекту, цифрових реєстрів та автоматизованого прийняття управлінських рішень. Особливо складною є проблема правового визначення відповідальності за рішення, ухвалені із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту, а також забезпечення прозорості функціонування цифрових систем управління. Дослідники

зазначають, що цифрова трансформація публічного адміністрування потребує гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами цифрового врядування та кібербезпеки [1].

Важливою проблемою є недостатній рівень кібербезпеки у системі публічного управління. Використання смарт-технологій передбачає накопичення та обробку значних обсягів даних, що підвищує ризики кібератак, витоку інформації, несанкціонованого доступу до державних реєстрів та втручання у функціонування критичної цифрової інфраструктури. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного часу, коли інформаційна безпека держави стає складовою національної безпеки. Серед основних проблем дослідники виділяють фрагментарність нормативного регулювання, нерівномірний рівень цифрової захищеності органів влади, кадровий дефіцит фахівців із кібербезпеки та недостатній розвиток ризик-орієнтованого управління цифровими загрозами [2].

Суттєвою перешкодою для ефективного впровадження смарт-технологій є низький рівень цифрової інфраструктури та нерівномірність технологічного розвитку окремих регіонів і органів влади. У багатьох випадках органи публічного управління використовують застарілі програмні продукти, несумісні інформаційні системи та недостатньо інтегровані цифрові платформи. Це ускладнює міжвідомчу взаємодію, обмін даними та створення єдиного цифрового середовища управління. Проблемою також залишається відсутність повної сумісності між державними реєстрами та інформаційними системами, що призводить до дублювання інформації, бюрократичних затримок та зниження ефективності управлінських рішень. Науковці наголошують, що цифрова трансформація потребує створення інтегрованої цифрової екосистеми, здатної забезпечити безперервний обмін інформацією між різними рівнями публічного управління [3].

Однією з найгостріших проблем є кадрове забезпечення цифрової трансформації. Упровадження смарт-технологій вимагає від державних службовців нових компетентностей, пов'язаних із цифровою грамотністю,

аналізом даних, управлінням цифровими платформами, кібербезпекою та використанням технологій штучного інтелекту. Проте в багатьох органах влади спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних ефективно працювати з інноваційними цифровими системами. Крім того, частина працівників демонструє опір цифровим змінам через недостатню підготовку, страх перед автоматизацією або небажання змінювати традиційні адміністративні процедури. У результаті цифрові інструменти нерідко використовуються формально, без реальної трансформації управлінських процесів.

Важливим викликом є проблема цифрової нерівності та обмеженого доступу населення до смарт-технологій. Незважаючи на розвиток електронних сервісів, частина громадян не має достатнього рівня цифрової грамотності або доступу до якісного інтернет-зв'язку та сучасних цифрових пристроїв. Особливо це стосується сільських територій, соціально вразливих груп населення, людей похилого віку та осіб з інвалідністю. У таких умовах існує ризик формування цифрової дискримінації, коли доступ до державних послуг фактично залежить від рівня цифрових навичок громадян. Це суперечить принципам інклюзивності та рівного доступу до публічних послуг, які є основою демократичного врядування [1].

Окремого значення набувають етичні проблеми застосування смарт-технологій у публічному управлінні. Використання алгоритмів штучного інтелекту та автоматизованих систем ухвалення рішень створює ризики алгоритмічної дискримінації, упередженості даних, непрозорості цифрових рішень та зниження рівня людського контролю над управлінськими процесами. Проблемою є також так званий ефект «чорної скриньки», коли механізми функціонування алгоритмів є незрозумілими навіть для фахівців, що ускладнює оцінювання обґрунтованості управлінських рішень. У наукових дослідженнях наголошується на необхідності розвитку концепції «пояснювального ШІ», яка передбачає забезпечення прозорості та

пояснюваності алгоритмів штучного інтелекту у сфері публічного управління [4].

Серйозною проблемою є залежність системи публічного управління від технологічних платформ та зовнішніх постачальників цифрових рішень. Використання іноземного програмного забезпечення, хмарних сервісів та цифрових платформ створює ризики технологічної залежності держави, втрати контролю над даними та потенційного зовнішнього впливу на державні інформаційні системи. Особливо небезпечним це є у сфері критичної інфраструктури та національної безпеки. Водночас значна частина державних органів не має достатнього фінансування для розробки власних технологічних рішень або модернізації цифрової інфраструктури.

Проблемним аспектом є також низький рівень довіри громадян до цифрових систем управління. Попри позитивний розвиток електронних сервісів, суспільство часто демонструє побоювання щодо надмірного збору персональних даних, можливого цифрового контролю з боку держави, витоку інформації та автоматизації управлінських рішень. У громадському дискурсі поширюються застереження щодо формування «цифрової бюрократії», де ключові рішення ухвалюються алгоритмами без достатнього людського контролю. Це свідчить про необхідність забезпечення прозорості цифрової політики держави, розвитку механізмів громадського контролю та формування цифрової довіри як важливої складової сучасного публічного управління.

Додатковим викликом є складність інтеграції смарт-технологій у традиційну бюрократичну систему управління. У багатьох випадках цифровізація здійснюється без комплексного реформування організаційних структур і процедур, унаслідок чого відбувається не трансформація управління, а лише переведення застарілих бюрократичних процесів у цифрову форму. Це призводить до збереження надмірної регламентації, дублювання функцій та низької ефективності електронних сервісів. Смарт-технології потребують переходу від ієрархічної моделі державного

управління до більш гнучкої, мережевої та сервісно-орієнтованої системи управління.

Проблемою також залишається недостатній рівень міжсекторальної взаємодії у сфері цифрової трансформації. Ефективне впровадження смарт-технологій потребує координації дій держави, бізнесу, наукового середовища та громадянського суспільства. Проте в багатьох випадках відсутні сталі механізми партнерства, спільного фінансування інноваційних проєктів та координації цифрової політики. Міжнародний досвід свідчить, що успішне впровадження штучного інтелекту та розумного управління базується саме на міжсекторальному співробітництві та розвитку інноваційних екосистем [4].

В умовах воєнного часу проблематика застосування смарт-технологій у публічному управлінні набуває нових вимірів. З одного боку, цифрові технології забезпечують оперативність управління, координацію гуманітарної допомоги, підтримку безпеки та безперервність державних сервісів. З іншого боку, зростає рівень кіберзагроз, інформаційних атак та ризиків втрати цифрової інфраструктури. Це вимагає формування нової моделі цифрової стійкості держави, яка поєднуватиме технологічну інноваційність із високим рівнем інформаційної безпеки, адаптивності та захисту національних інтересів.

Таким чином, проблеми застосування смарт-технологій у публічному управлінні мають комплексний та багатовимірний характер. Їх подолання потребує не лише технічної модернізації державного апарату, але й глибокої інституційної трансформації системи публічного управління, розвитку цифрової культури, удосконалення правового регулювання, формування нових професійних компетентностей та забезпечення балансу між інноваційністю, безпекою і демократичними принципами врядування.

Список використаних джерел

1. Liudmyla Shapenko, Iryna Hrytsai, Andrii Paraka, Mykhailo Kostytskyi, Andrii Fomenko. Legal challenges of digital transformation of public administration bodies in Ukraine. *Public policy and administration*. 2026. Т. 25. Nr. 1/2026. Vol. 25. No 1. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.25.1.42012>
2. Саричев В.І., Поплавський О.О., Черкаський О.В. Система кібербезпеки публічного сектору України: структурні проблеми, управлінські моделі та стратегічні напрямки модернізації. *Безпека держави*. 2025. № 2 (6). URL: <https://sts.nangu.edu.ua/article/view/350862/338104>
3. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № Т 34(73) Т.1. С. 214-218. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10197>
4. M. Humayn Kabir, Khondokar Fida Hasan, Mohammad Kamrul Hasan, Keyvan Ansari. Explainable Artificial Intelligence for Smart City Application: A Secure and Trusted Platform. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.00601>

Гльоза Вадим Володимирович, аспірант Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Основні напрями удосконалення публічного адміністрування в аспекті імплементації вимог верховенства права

Верховенство права як конституційний принцип і стандарт належного урядування набуває своєї реальної сили не в момент проголошення, а в процесі повсякденного функціонування публічної адміністрації. Саме у сфері публічного управління правові вимоги найчастіше зазнають деформацій: дискреційні повноваження перетворюються на свавілля, адміністративні процедури – на формальне прикриття наперед визначених рішень, а громадяни позбавляються реальних механізмів захисту своїх прав. В умовах євроінтеграційних зобов'язань України та необхідності відповідати стандартам європейського адміністративного простору питання імплементації вимог верховенства права в діяльність органів публічної влади набуває не лише теоретичного, а й гостро практичного значення [1]. Реформа публічного адміністрування, що триває в Україні з 2016 року, свідчить: формальна реорганізація апарату без зміни стандартів правозастосовної практики не забезпечує реального утвердження верховенства права.

Відзначимо, що верховенство права у сфері публічного адміністрування – це не абстрактна вимога, а цілісна система конкретних стандартів, порушення кожного з яких підриває легітимність владних рішень. Серед таких стандартів, вироблених практикою Ради Європи, виділяються: законність і правова визначеність, пропорційність втручання у права осіб, неупередженість і відсутність конфлікту інтересів, мотивованість рішень та ефективний судовий контроль тощо. Кожен із цих елементів є не просто юридичною вимогою, а операційним стандартом, якому має відповідати повсякденна адміністративна практика.

На нашу думку, *першим і ключовим напрямом удосконалення є*

нормативно-правова визначеність у сфері публічного управління. Чинна система підзаконного нормативного регулювання в Україні характеризується фрагментарністю, суперечливістю відомчих актів. Наслідком є широка зона невизначеності, в якій посадові особи вимушені або діяти на власний розсуд, або зупиняти виконання функцій, очікуючи роз'яснень. Усунення цієї проблеми передбачає систематичну кодифікацію адміністративного законодавства, наявність обов'язкової правової експертизи проектів підзаконних актів на відповідність стандартам верховенства права, а також закріплення механізму офіційного тлумачення норм адміністративного законодавства.

Другим напрямом є реформування дискреційних повноважень публічної адміністрації. Дискреція є невід'ємним елементом ефективного управління, однак без належних правових меж вона перетворюється на джерело корупції й свавілля. Вимоги верховенства права передбачають, що будь-яке дискреційне повноваження: (а) має бути прямо передбачено законом; (б) здійснюватися відповідно до мети, з якою воно надано; (в) супроводжуватися обґрунтуванням; (г) підлягати повноцінному судовому контролю – не лише за формою, а й за змістом рішення [2]. Натомість практика адміністративних судів засвідчує стійку тенденцію до самообмеження судового контролю за дискреційними актами під гаслом «недоцільності втручання у виконавчу владу», що фактично є відступом від стандарту ефективного судового захисту.

Третім напрямом є інституційне забезпечення процедурних гарантій у публічному адмініструванні. Незважаючи на прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» – важливого кроку в напрямку кодифікації загальних правил адміністративної діяльності – значна частина владних рішень, що безпосередньо зачіпають права громадян, продовжує прийматися в позапроцедурний спосіб. Вимога верховенства права зобов'язує забезпечити кожній особі, щодо якої розглядається справа, реальне право бути почутою, можливість ознайомитися з матеріалами, що слугують

підставою для рішення, та отримати вмотивовану відповідь. Ці процедурні гарантії є не формальністю, а змістовним бар'єром проти адміністративного свавілля.

Четвертим напрямом є утвердження принципу пропорційності як обов'язкового стандарту правозастосування. Пропорційність – один із наріжних принципів права ЄС і Ради Європи – вимагає, щоб публічна влада при обмеженні прав осіб обирала найменш обтяжливий засіб досягнення законної мети і не допускала очевидної диспропорції між вжитими заходами та переслідуваними цілями. В українській правозастосовній практиці цей принцип, незважаючи на його закріплення у рішеннях Конституційного Суду, залишається здебільшого декларативним. Його операціоналізація потребує прямого закріплення в адміністративно-процедурному законодавстві, а також систематичного навчання посадових осіб методології оцінки пропорційності владних заходів.

П'ятим напрямом є підвищення якості мотивування адміністративних рішень. Вимога мотивованості є прямим вираженням принципу верховенства права: вона унеможливує приховане свавілля, забезпечує підзвітність публічної влади та є передумовою ефективного судового оскарження. Разом із тим аналіз адміністративної практики свідчить про системне ігнорування цієї вимоги: значна частина владних рішень або не містить жодного обґрунтування, або забезпечена суто формальним посиленням на правову норму без встановлення зв'язку між фактичними обставинами справи та правовим висновком. Подолання цього явища потребує як нормативного закріплення стандартів мотивування, так і перебудови культури публічного управління.

Шостим і системоутворюючим напрямом є розвиток інституційної спроможності та правової культури публічних службовців. Жодна нормативна реформа не є самодостатньою: її ефективність визначається тим, чи розуміють і чи поділяють посадові особи цінності верховенства права, чи сприймають вони право як зовнішнє обмеження своєї діяльності, чи як

внутрішній стандарт поведінки, що вимагає системних інвестицій у правову підготовку публічних службовців, впровадження стандартів внутрішнього комплаєнсу в органах виконавчої влади та формування інституційної пам'яті про прецеденти правомірної і неправомірної практики.

Таким чином, імплементація вимог верховенства права у сфері публічного адміністрування є комплексним завданням, що охоплює нормативний, процедурний, інституційний та культурний виміри. Реформування лише одного з них без відповідних змін в інших приречене на неефективність. Пріоритетними напрямками удосконалення є: забезпечення нормативно-правової визначеності, запровадження ефективного контролю за дискреційними повноваженнями, розширення процедурних гарантій осіб в адміністративних провадженнях, операціоналізація принципу пропорційності та підвищення стандартів мотивування владних рішень.

Прийняття Закону «Про адміністративну процедуру» є важливим, але недостатнім кроком: для реального утвердження верховенства права необхідне системне застосування його положень у правозастосовній практиці, підкріплене активним судовим контролем за дотриманням процедурних стандартів.

Довгострокова стійкість реформи публічного адміністрування в аспекті верховенства права залежить від формування відповідної інституційної культури – готовності публічних службовців діяти відповідно до правових стандартів не під зовнішнім примусом, а внаслідок внутрішнього сприйняття права як цінності. Без цього будь-які структурні та нормативні реформи залишатимуться вразливими до реверсивних тенденцій.

Список використаних джерел

1. Кучук А.М., Пекарчук В.М. Верховенство права як метапринцип конституційного порядку: загально-правовий аспект та межі конституційної інтерпретації. *Нове українське право*. 2026. Вип. 1. С. 142-147.
2. Кучук А.М. Дискреція як загальноправова категорія:

пропедевичний аспект. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. №7.

DOI: 10.5281/zenodo.14768178

Данчук Оксана Володимирівна, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Роль громадянського суспільства у формуванні української публічної політики

Формування публічної політики в Україні в умовах демократичної трансформації безпосередньо пов'язане із розвитком інститутів громадянського суспільства, які поступово перетворилися з допоміжного елементу політичної системи на одного з ключових суб'єктів вироблення, реалізації та контролю державної політики. Українська модель взаємодії держави та громадянського суспільства формувалася під впливом пострадянської трансформації, процесів європейської інтеграції, суспільно-політичних криз, Революції Гідності та повномасштабної війни, що істотно посилює значення громадянської участі у процесах публічного управління. У сучасних умовах громадянське суспільство виконує не лише функцію представництва інтересів населення, але й функції суспільного контролю, експертно-аналітичного супроводу реформ, адвокації, мобілізації ресурсів та забезпечення комунікації між суспільством і державою.

Відповідно до демократичної концепції публічного управління, громадянське суспільство охоплює сукупність недержавних інституцій, громадських організацій, благодійних фондів, професійних асоціацій, волонтерських рухів, аналітичних центрів, незалежних медіа та ініціативних груп, які функціонують автономно від держави та спрямовані на реалізацію суспільних інтересів. Конституційні засади діяльності громадянського суспільства в Україні визначені положеннями Верховна Рада України, насамперед статтями Конституції України щодо свободи об'єднання громадян, участі в управлінні державними справами та свободи слова. Важливу роль у нормативному забезпеченні громадської участі відіграють

Закон України «Про громадські об'єднання», Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про звернення громадян», а також підзаконні акти щодо проведення консультацій із громадськістю. Саме нормативне закріплення механізмів участі стало основою інституціоналізації громадянського суспільства у сфері публічної політики.

Особливого значення роль громадянського суспільства набула після Революції Гідності 2013-2014 років, коли відбулося істотне посилення громадянської активності та зміна моделі взаємодії між державою і суспільством. Якщо раніше громадські організації здебільшого виконували консультативну або спостережну функцію, то після 2014 року вони почали активно впливати на процеси формування реформ у сферах антикорупційної політики, децентралізації, судової реформи, державної служби, оборонної політики та цифровізації. Значна частина реформ була підготовлена за участю експертного середовища та громадських аналітичних центрів, які здійснювали розроблення концепцій законопроектів, аналіз регуляторного впливу та громадський моніторинг діяльності органів влади [1].

У контексті формування української публічної політики громадянське суспільство виконує декілька взаємопов'язаних функцій. Насамперед ідеться про представницьку функцію, яка полягає у вираженні інтересів різних соціальних груп та їх інтеграції у процес прийняття рішень. Через механізми громадських слухань, електронних петицій, громадських рад, консультацій із громадськістю та участі у робочих групах інститути громадянського суспільства забезпечують артикуляцію суспільних потреб і формування суспільного запиту на зміни. Важливим елементом є також контрольна функція, яка реалізується через громадський моніторинг діяльності органів державної влади, антикорупційний контроль, журналістські розслідування та аналіз ефективності державних рішень. У цьому контексті громадянське суспільство виступає інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості публічного управління [2].

Водночас важливого значення набуває експертно-аналітична функція громадянського суспільства. Значна кількість українських громадських організацій та аналітичних центрів беруть участь у підготовці стратегічних документів, програм розвитку та концепцій реформ. У сучасній практиці публічного управління органи державної влади дедалі частіше залучають експертне середовище до вироблення політики у сферах національної безпеки, економічного розвитку, цифрової трансформації, енергетики, освіти та соціального захисту. Такі процеси свідчать про поступовий перехід від адміністративно-командної моделі управління до мережевої моделі публічної політики, у межах якої рішення формуються на основі взаємодії держави, громадськості та експертного середовища [3].

Показовою є роль громадянського суспільства у процесах децентралізації та розвитку місцевого самоврядування. Інститути громадянського суспільства стали важливими учасниками формування місцевої політики через механізми бюджету участі, громадських консультацій, місцевих ініціатив та публічного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування. Саме на локальному рівні найбільш чітко проявляється здатність громадянського суспільства впливати на визначення пріоритетів розвитку територіальних громад, контролювати використання бюджетних ресурсів та забезпечувати комунікацію між населенням і владою. Дослідження сучасних українських науковців засвідчують, що розвиток громадянської участі на місцевому рівні є важливою передумовою підвищення ефективності публічного управління та зміцнення демократичних інститутів.

Особливої уваги заслуговує роль громадянського суспільства в умовах воєнного стану та повномасштабної російської агресії. Від 2022 року волонтерські організації, благодійні фонди, ветеранські спільноти та громадські ініціативи фактично стали складовою системи національної стійкості держави. Громадянське суспільство забезпечує гуманітарну допомогу, підтримку внутрішньо переміщених осіб, допомогу військовим,

психологічну реабілітацію, міжнародну адвокацію інтересів України та контроль за прозорістю використання публічних ресурсів. У багатьох сферах саме громадські структури компенсували інституційну обмеженість держави та забезпечили оперативне реагування на кризові виклики.

Разом із тим участь громадянського суспільства у формуванні публічної політики супроводжується низкою проблем. Однією з ключових є недостатня інституціоналізація механізмів громадської участі, внаслідок чого консультації з громадськістю нерідко мають формальний або декларативний характер. Значною проблемою залишається асиметрія ресурсів між державою та громадськими організаціями, залежність частини громадського сектору від міжнародного фінансування, нерівномірний розвиток громадянських ініціатив у регіонах та ризики політизації окремих громадських структур [4]. Крім того, в умовах цифровізації інформаційного простору виникають загрози маніпулятивного впливу через соціальні мережі, інформаційні кампанії та поширення дезінформації, що може негативно впливати на процеси суспільної комунікації та вироблення публічної політики.

У сучасній українській практиці дедалі більшого значення набувають цифрові форми громадської участі. Електронні петиції, онлайн-консультації, платформи відкритих даних та інструменти електронної демократії розширюють можливості громадян для участі у прийнятті рішень. Електронна участь сприяє оперативному зворотному зв'язку між суспільством і державою, підвищує прозорість управління та забезпечує ширше залучення громадян до політичних процесів. Водночас ефективність таких механізмів залежить від рівня довіри громадян до державних інституцій, розвитку цифрової культури та здатності органів влади враховувати результати громадського обговорення у процесі ухвалення рішень.

Таким чином, громадянське суспільство в Україні поступово трансформувалося у впливового суб'єкта формування публічної політики, який забезпечує демократизацію процесів управління, суспільний контроль

над владою, представництво інтересів громадян та підтримку реформаторських процесів. Розвиток партнерської моделі взаємодії між державою та громадянським суспільством є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління, зміцнення демократичних інститутів та забезпечення стійкості української державності в умовах сучасних безпекових викликів. Водночас подальший розвиток цієї взаємодії потребує удосконалення нормативно-правових механізмів громадської участі, інституційного зміцнення громадського сектору та формування ефективних процедур врахування суспільних інтересів у процесі вироблення державної політики.

Список використаних джерел

1. Чальцева О.М. Роль громадянського суспільства у проектуванні публічної політики в Україні. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія політичні науки*. 2021. № 5. С. 102-107. DOI:<https://doi.org/10.31558/2617-0248.2020.5.10>.
2. Кононенко В.В. Інститути громадянського суспільства у процесах формування, реалізації публічної політики та публічного управління. *Національні інтереси України: науково-практичний журнал*. 2025. № 1(6). С. 444-460. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1\(6\)-444-460](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1(6)-444-460)
3. Горелій С. Громадська участь у формуванні та реалізації стратегії національної безпеки України. *Університетські наукові записки*. 2025. № 6 (108). С. 14-26. DOI:[10.37491/UNZ.108.2](https://doi.org/10.37491/UNZ.108.2).
4. Титаренко О.М., Добровольська І.І. Інститути громадянського суспільства у формуванні та реалізації місцевої політики. *Економічний простір*. 2025. № 203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.256-262>

Кушнір Інна Олександрівна, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Адаптація методологій управління якістю до цифрової екосистеми виконавчої влади

Адаптація методологій управління якістю до цифрової екосистеми виконавчої влади є закономірним етапом модернізації публічного управління в умовах цифрової трансформації держави, розвитку електронного урядування та впровадження сервісно-орієнтованих моделей взаємодії між державою, громадянами і бізнесом. Трансформація традиційних адміністративних процесів у цифрові формати зумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до забезпечення якості діяльності органів виконавчої влади, оскільки цифрове середовище функціонує на основі інших принципів організації управлінських процесів: інтегрованості даних, автоматизації процедур, міжвідомчої взаємодії, платформенності та безперервного обміну інформацією [1].

Традиційні методології управління якістю, зокрема стандарти ISO серії 9000, концепція Загального управління якістю (TQM), модель CAF (Загальна система оцінювання), система EFQM та цикл Демінга (PDCA), історично формувалися в умовах переважно ієрархічних моделей управління, де основна увага приділялася регламентації процедур, контролю виконання функцій та забезпеченню стабільності адміністративних процесів. У цифровій екосистемі виконавчої влади ці підходи не втрачають актуальності, однак потребують адаптації до нових умов функціонування публічної адміністрації, де якість визначається не лише відповідністю встановленим стандартам, а й швидкістю обробки даних, рівнем цифрової доступності послуг, безперервністю електронної взаємодії, кібербезпекою, аналітичною здатністю систем та рівнем задоволеності користувачів цифрових сервісів [2].

Цифрова екосистема виконавчої влади являє собою складний комплекс взаємопов'язаних інформаційно-комунікаційних платформ, електронних реєстрів, систем електронного документообігу, аналітичних модулів, цифрових сервісів та інституційних механізмів, які забезпечують реалізацію державної політики в електронному форматі. У таких умовах адаптація методологій управління якістю передбачає інтеграцію принципів цифрового врядування до системи оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади. Основою стає не лише контроль результату, а управління якістю даних, інформаційних потоків, цифрових комунікацій та алгоритмізованих управлінських рішень.

Важливим напрямом адаптації методологій управління якістю є зміна підходів до оцінювання результативності діяльності органів виконавчої влади. У традиційній системі управління якістю домінували кількісні показники виконання адміністративних функцій, тоді як цифрове середовище вимагає використання динамічних індикаторів, що відображають рівень інтеграції інформаційних систем, швидкість прийняття управлінських рішень, ефективність обміну даними між органами влади, рівень автоматизації процесів та ступінь цифрової інклюзивності населення. Це сприяє переходу від бюрократичної моделі оцінювання до управління на основі даних.

Одним із найбільш адаптивних інструментів у цифровій екосистемі виконавчої влади є модель САФ, яка розглядається як європейський інструмент удосконалення організацій державного сектору через самооцінювання. Її особливість полягає у можливості поєднання організаційного розвитку, цифрових інновацій та оцінювання якості адміністративних послуг. В умовах цифровізації САФ орієнтується на оцінювання цифрової зрілості органів влади, здатності до міжвідомчої взаємодії, ефективності електронних комунікацій та управління знаннями. Крім того, методологія САФ дозволяє інтегрувати механізми стратегічного

планування, електронного моніторингу та цифрового аудиту, що суттєво підвищує ефективність державного управління [3].

Адаптація систем управління якістю до цифрової екосистеми також передбачає зміну характеру організаційної культури виконавчої влади. Якщо традиційні моделі були зорієнтовані на адміністративну стабільність та жорстку регламентацію процедур, то цифрове середовище вимагає гнучкості, адаптивності та швидкої реакції на зміни [1]. Це обумовлює необхідність формування культури цифрової якості, яка базується на принципах відкритості даних, прозорості рішень, орієнтації на потреби користувача та безперервного вдосконалення цифрових сервісів. У такій системі ключову роль відіграє не контроль виконання інструкцій, а управління цифровими процесами та ризиками.

Суттєвої трансформації зазнає і цикл управління якістю. Класична модель PDCA у цифровій екосистемі доповнюється інструментами автоматизованого моніторингу, прогностичної аналітики, штучного інтелекту та системами реального часу. Це дозволяє органам виконавчої влади не лише оцінювати якість після завершення процесу, а й оперативно виявляти відхилення, прогнозувати ризики та коригувати управлінські рішення в режимі онлайн [3]. Такий підхід створює передумови для переходу до проактивного державного управління, в якому якість забезпечується не через постфактум контроль, а через постійне цифрове супроводження управлінських процесів.

Особливого значення в адаптації методологій управління якістю набуває проблема кібербезпеки та захисту інформації. У цифровій екосистемі виконавчої влади якість адміністративних процесів безпосередньо залежить від надійності інформаційної інфраструктури, захищеності державних реєстрів, безперервності функціонування електронних платформ та довіри громадян до цифрових сервісів. Тому сучасні системи управління якістю інтегрують стандарти інформаційної безпеки, ризик-менеджменту та цифрової стійкості. Це означає, що якість у цифровому державному

управлінні розглядається як комплексна категорія, яка охоплює не лише ефективність послуг, але й безпечність цифрового середовища.

Водночас адаптація методологій управління якістю до цифрової екосистеми супроводжується низкою проблем. Серед ключових викликів виділяються фрагментарність цифрових платформ, недостатня інтеграція державних реєстрів, нерівномірний рівень цифрової компетентності працівників органів влади, нестабільність нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації та обмеженість фінансових ресурсів. Крім того, цифровізація нерідко відбувається швидше, ніж оновлення управлінських підходів, що створює ситуацію, коли технологічні рішення впроваджуються без належної адаптації організаційної структури та системи управління якістю [4].

У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває гармонізація національних систем управління якістю з європейськими стандартами цифрового врядування. Європейський підхід базується на принципах сумісності, управління, орієнтованого на громадян, відкритих даних та цифрового формату за замовчуванням, що вимагає від органів виконавчої влади переходу до комплексних моделей цифрового управління якістю [5]. Це передбачає стандартизацію цифрових процесів, інтеграцію державних інформаційних ресурсів, розвиток електронної демократії та формування єдиного цифрового простору публічного управління.

Таким чином, адаптація методологій управління якістю до цифрової екосистеми виконавчої влади є складним багатовимірним процесом, який охоплює трансформацію організаційних структур, управлінських процедур, систем оцінювання результативності та інституційної культури державного управління. Цифрова трансформація змінює саму природу управління якістю, переводячи її з площини формального адміністративного контролю у сферу інтегрованого цифрового менеджменту, заснованого на даних, автоматизації, гнучкості та сервісній орієнтації держави. Ефективність такого

переходу визначатиме спроможність виконавчої влади забезпечувати якісні, безпечні та доступні публічні послуги в умовах розвитку цифрового суспільства та глобальної інформаційної економіки.

Список використаних джерел

1. Побережець О.В., Обухіна В.В. Цифрова трансформація у сфері державного управління: теоретичні аспекти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. № 23(2(57)). С. 84-96. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).324048](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).324048)
2. Іванюта П. КСУ (комплексна система управління) на сучасному стані розвитку державного управління в Україні. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2022. Вип. 1. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eo-pa/article/view/8/5>
3. Oliynyk M. O. Modern hybrid models of government organization management in the context of Ukraine digital transformation. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Випуск 4. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.8>
4. Шабанов Д. Концептуальні засади цифрової трансформації в системі державного управління: виклики сьогодення. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1273-1292. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2658/1/%d0%a8%d0%b0%d0%b1%d0%b0%d0%bd%d0%be%d0%b2%20%d0%94..pdf>
5. Орлова Н. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 118-125. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>

Павлюківський Сергій Миколайович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Кібербезпека як ключовий фактор смарт-урядування

Кібербезпека в контексті смарт-урядування слід розглядати як не просто технічний механізм захисту даних і систем, а як системний, стратегічний та соціально-технічний фактор, без якого неможливе ефективне, стійке та довірче функціонування цифрових державних послуг. Сучасні тенденції цифровізації державного управління, які охоплюють розбудову «розумних» міст, електронних послуг для громадян, Інтернет-речей, хмарних платформ та автоматизованих сервісів взаємодії між державою і суспільством, супроводжуються суттєвим зростанням кіберризиків разом із потенційними наслідками для безпеки, довіри та стабільності держави.

Перш за все, кібербезпека у смарт-урядуванні визначається як сукупність технічних, організаційних, правових і поведінкових механізмів, спрямованих на забезпечення захищеності інформаційно-комунікаційних систем, обігу даних та цифрових взаємодій у рамках державного сектору. Це охоплює запобігання, виявлення, реагування та відновлення після атак, що можуть бути спрямовані як на окремі сервіси, так і на критичну інфраструктуру держави.

У наукових дослідженнях кібербезпека трактується не лише технічно, а як комплексна частина національної безпеки, що включає в себе адаптацію правових норм, розвитку людського капіталу, створення систем раннього попередження та співпраці між державними та приватними акторами [1]. Саме таке розширене розуміння дає змогу оцінювати кібербезпеку як фактор, який визначає функціональну ефективність, соціальну стабільність і стратегічну автономію держави у цифровому середовищі.

У контексті смарт-урядування, яке охоплює такі концепції як електронне урядування, розумні міста та когнітивні системи управління, кібербезпека виступає фундаментом для забезпечення доступності, цілісності та конфіденційності даних. Без цього неможливо гарантувати безперервність надання електронних послуг, захист персональних даних громадян, а також підтримання довіри суспільства до державних цифрових платформ.

Ключовим аспектом є те, що смарт-урядування кардинально змінює традиційну модель взаємодії між державою і громадянами. Воно передбачає значний потік даних, який формується на основі великих даних, інтелектуальних алгоритмів, Інтернету речей та штучного інтелекту. Разом із цим підвищується не лише ефективність сервісів, але і вразливість до кібератак, що можуть зумовити серйозні наслідки, такі як збої у державних реєстрах, витік персональної інформації чи маніпуляції даними.

З огляду на ці виклики, сучасні підходи до кібербезпеки у сфері смарт-урядування охоплюють такі ключові складові:

- правове та нормативне забезпечення, яке встановлює стандарти безпеки, регламентує відповідальність за порушення та створює рамки для координації між органами влади та секторами критичної інфраструктури;

- технічні механізми захисту, що включають криптографічні протоколи, технології шифрування, багатофакторну автентифікацію, сегментацію мереж та моніторинг подій безпеки в реальному часі;

- організаційні стратегії, які забезпечують інтеграцію кібербезпеки у всі етапи життєвого циклу інформаційних систем, від проектування до супроводу та оновлення;

- підвищення кіберстійкості громадян та працівників державного сектору, включно з навчанням, підвищенням цифрової грамотності та формуванням культури безпеки.

Одним із сучасних трендів є впровадження штучного інтелекту і машинного навчання для підвищення здатності систем реагувати на динамічні загрози, автоматизувати виявлення аномалій та передбачати

потенційні атаки. Це особливо важливо у смарт-середовищах, де обсяги даних і швидкість обміну інформацією вимагають адаптивних рішень безпеки [3].

Кібербезпека не є побічним ефектом цифрового розвитку – вона є передумовою довіри, ефективності та безперервності смарт-урядування. Відсутність належного рівня кіберзахисту може призвести до серйозних наслідків: від порушення прав громадян і втрати довіри до держави до паралічу критичних служб та загрози національній безпеці в цілому.

Отже, кібербезпека у смарт-урядуванні – це синтез технологій, політик, людських компетенцій і стратегічних підходів, що разом формують стійке, ефективне та безпечне цифрове управління в умовах сучасних інформаційних викликів і загроз.

Список використаних джерел

1. Смельянов В.М., Бондар Г. Л. Кібербезпека як складова національної безпеки та кіберзахист критичної інфраструктури України. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. № 5. С. 493-523. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2019_5_4

2. Цифрова стійкість 2025: Чому кібербезпека стала ключовим активом? URL: <https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2025/04/cybersecurity-considerations-2025.html?utm.com>

3. Rawan Alraddadi, Mohammad Alshayeb, Sajjad Mahmood, Mahmood Niazi. Enhancing cybersecurity in smart and cognitive cities: A systematic mapping of AI-based techniques. Array. 2025. Volume 28. 100606. <https://doi.org/10.1016/j.array.2025.100606>.

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна, д.держ.упр., проф, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Трансформаційні зміни системи публічного управління в умовах війни та воєнного часу

Трансформаційні зміни системи публічного управління в умовах війни та воєнного часу характеризуються не лише адаптацією державного механізму до кризових викликів, але й формуванням нової моделі публічного адміністрування, заснованої на принципах оперативності, цифровізації, стійкості, міжсекторальної взаємодії та безпекової орієнтації. Війна стала каталізатором глибоких інституційних перетворень, які в мирних умовах реалізовувалися б протягом тривалого періоду. У таких умовах система публічного управління перестає функціонувати виключно як адміністративний механізм забезпечення державної політики та набуває рис антикризової, мобілізаційної і водночас інноваційної системи управління суспільними процесами.

Особливістю трансформаційних змін є те, що вони відбуваються в умовах постійної невизначеності, високої динаміки безпекових ризиків та необхідності швидкого прийняття управлінських рішень. Це спричинило зміну традиційної моделі державного управління, що ґрунтувалася на ієрархічності та процедурній стабільності, на більш гнучку модель мережевого врядування, де ключову роль відіграють горизонтальні зв'язки, міжвідомча координація, цифрові платформи та партнерство держави з громадянським суспільством, волонтерськими структурами й міжнародними організаціями. У результаті формується новий формат публічного управління, орієнтований на швидкість реагування, стійкість інституцій та здатність забезпечувати функціонування держави навіть за умов воєнної агресії.

Однією з найважливіших трансформацій стала цифровізація управлінських процесів. Воєнний стан актуалізував необхідність забезпечення безперервності надання адміністративних послуг, координації гуманітарної допомоги, обліку внутрішньо переміщених осіб, мобілізаційних процесів та управління критичною інфраструктурою. Це сприяло стрімкому розвитку електронного урядування, впровадженню цифрових реєстрів, автоматизованих систем моніторингу, платформ міжвідомчої взаємодії та дистанційних механізмів комунікації між державою і громадянами. Інноваційність таких змін полягає у переході від фрагментарної цифровізації окремих послуг до формування інтегрованої цифрової екосистеми публічного управління, де дані, аналітика та цифрові сервіси стають основою управлінських рішень.

Важливою особливістю є посилення ролі даних та аналітичних систем у процесі державного управління. Умови війни вимагають оперативного збору, обробки та аналізу великого масиву інформації для прогнозування ризиків, оцінювання гуманітарної ситуації, планування евакуаційних заходів та забезпечення обороноздатності держави. У зв'язку з цим у системі публічного управління активізується використання технологій штучного інтелекту, геоінформаційних систем, цифрових платформ ситуаційного аналізу та інструментів прогнозування. Такі технології забезпечують перехід від реактивного до проактивного управління, коли державні органи отримують можливість не лише реагувати на кризу, а й прогнозувати її наслідки та мінімізувати потенційні загрози.

Трансформація системи публічного управління також проявляється у зміні ролі органів місцевого самоврядування. В умовах війни територіальні громади стали ключовими суб'єктами забезпечення життєдіяльності населення, організації гуманітарної підтримки, евакуації, відновлення інфраструктури та підтримання соціальної стабільності. Це зумовило посилення процесів децентралізації та формування нових механізмів локального антикризового управління. Інноваційність таких змін полягає у

переході від адміністративної автономії громад до функціональної суб'єктності, коли місцева влада не лише виконує делеговані повноваження, а й формує власні моделі реагування на безпекові виклики. У результаті громади стають активними елементами системи національної стійкості.

Суттєвих змін зазнає кадрова політика у сфері публічного управління. Війна продемонструвала необхідність формування нових компетентностей державних службовців, серед яких особливого значення набувають кризове управління, стратегічне планування, цифрова грамотність, стресостійкість, навички міжсекторальної комунікації та здатність працювати в умовах постійних ризиків. Традиційна модель бюрократичного службовця поступово трансформується у модель антикризового менеджера, здатного приймати швидкі та відповідальні рішення. Водночас посилюється роль неформального лідерства, командної взаємодії та горизонтальної координації між різними інституціями.

Воєнний час також сприяв розвитку нових механізмів взаємодії держави і громадянського суспільства. Волонтерські організації, благодійні фонди, громадські ініціативи та міжнародні партнери стали невід'ємною складовою системи публічного управління. Фактично відбулося формування моделі партнерського врядування, у межах якої держава не монополізує управлінські функції, а координує спільні дії різних суспільних акторів. Інноваційність цієї моделі полягає у високому рівні соціальної мобілізації та створенні гнучких мереж взаємодії, здатних швидко реагувати на потреби населення і зміну безпекової ситуації.

Трансформаційні зміни також охоплюють нормативно-правову сферу. В умовах війни державі необхідно оперативного адаптувати законодавство до нових реалій, пов'язаних із мобілізацією ресурсів, забезпеченням національної безпеки, функціонуванням критичної інфраструктури, цифровою безпекою та міжнародною координацією допомоги. Це зумовлює появу більш гнучких правових механізмів, спрощених процедур прийняття рішень, тимчасових регуляторних режимів та нових форм правового

регулювання кризових ситуацій. Водночас така трансформація створює виклики щодо збереження балансу між ефективністю управління та дотриманням демократичних принципів, прав людини і прозорості діяльності органів влади.

Інноваційним напрямом трансформації є формування концепції державної стійкості, яка стає основою сучасного публічного управління. Якщо традиційна модель державного управління орієнтувалася переважно на стабільність та контроль, то в умовах війни пріоритетом стає здатність системи адаптуватися до криз, швидко відновлювати функціонування та забезпечувати безперервність державних процесів. Це передбачає розвиток резервних систем управління, цифрових платформ дублювання даних, механізмів кіберзахисту, децентралізованих центрів прийняття рішень та стратегій безперервності діяльності органів влади.

Окремого значення набуває міжнародний вимір трансформації системи публічного управління. Війна спричинила безпрецедентний рівень інтеграції національних управлінських процесів у міжнародні механізми координації допомоги, фінансової підтримки, гуманітарного реагування та післявоєнного відновлення. Це стимулює гармонізацію управлінських стандартів із європейськими практиками, впровадження принципів належного врядування, цифрової прозорості та антикорупційних механізмів. Таким чином, воєнний час одночасно виступає періодом кризового навантаження та етапом прискореної модернізації державного управління відповідно до сучасних глобальних стандартів.

У стратегічному вимірі трансформаційні зміни системи публічного управління формують передумови для переходу до нової моделі державності, де ключовими характеристиками стають адаптивність, технологічність, безпекова орієнтація та інтегрованість із суспільством. Війна демонструє, що ефективність держави визначається не лише її адміністративними ресурсами, але й здатністю швидко мобілізувати суспільство, інтегрувати цифрові технології, забезпечувати довіру громадян та підтримувати стійкість

інституцій у кризових умовах. Саме тому сучасні трансформації у сфері публічного управління слід розглядати не як тимчасову реакцію на воєнні виклики, а як фундаментальне переосмислення ролі держави, механізмів управління та принципів взаємодії влади і суспільства в умовах нової безпекової реальності.

Петринська Вікторія Валеріївна, Ph.D. у галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет

Інструменти впровадження гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби України в умовах глобальної нестабільності

Як відомо, сфера публічної служби України сьогодні перебуває під впливом взаємопов'язаних викликів, які формуються в умовах глобальної нестабільності. Глобальна нестабільність проявляється через воєнні конфлікти, економічні потрясіння, технологічні зміни, міграцію населення та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри. За таких умов традиційна кадрова політика, побудована переважно на формальному доборі персоналу, стабільній ієрархії та жорсткому регламентуванні посадових функцій, не завжди здатна забезпечити швидку адаптацію органів публічної влади до нових умов.

В Україні для публічної служби «управління талантами» має особливе значення, оскільки якість державних рішень залежить від професійності, етичності, стійкості та інноваційності службовців. У публічному секторі воно має бути спрямоване не на комерційний результат, а на суспільну цінність, якість адміністративних послуг, довіру громадян та ефективне використання бюджетних ресурсів. Для держави ця тема особливо актуальна через війну, кадрове виснаження, переміщення фахівців, цифрову модернізацію та необхідність інтеграції європейських стандартів урядування.

Питання управління людськими ресурсами у публічному секторі досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядають кадрову політику, професіоналізацію публічної служби, розвиток компетентностей, мотивацію персоналу та цифровізацію управлінських процесів. Управління талантами трактується як система залучення, розвитку,

утримання та ефективного використання працівників, які мають високий потенціал для досягнення стратегічних цілей організації.

Запровадження сучасних практик і технологій управління персоналом в системі органів публічної влади, а також створення окремих структурних підрозділів із управління власне талантами дасть змогу вдосконалити систему менеджменту персоналу на публічній службі, забезпечить об'єктивний процес прийняття та проходження служби та зміцнить професійний рівень і її конкурентоспроможність на ринку праці [1, с. 9].

Водночас нагадаємо, що недостатньо розробленим залишається питання практичного впровадження гнучкої моделі управління талантами саме в органах публічної влади, де існують правові обмеження, бюджетні рамки, процедурність і підвищені вимоги до доброчесності.

Гнучка модель управління талантами у сфері публічної служби є інтегрованою системою управлінських практик, що охоплює стратегічне планування потреб у персоналі, прозорий добір кадрів, оцінювання компетентностей, розвиток професійного потенціалу, формування кадрового резерву, утримання цінних працівників і створення умов для їхньої результативної діяльності. Її відмінність від традиційної кадрової адміністрації полягає в орієнтації не лише на виконання процедур, а на досягнення конкретних управлінських результатів.

Першим інструментом гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби є стратегічне кадрове планування. Органи публічної влади мають заздалегідь визначати, які компетентності будуть потрібні для реалізації державної політики. Це передбачає аналіз структури персоналу, плинності кадрів, дефіциту фахівців, ризиків втрати експертизи та потреб у нових цифрових навичках. У період нестабільності кадрове планування повинно бути сценарним.

Другим інструментом гнучкої моделі управління талантами є компетентнісний підхід. Для публічної служби важливо визначати не лише формальну відповідність кандидата посадовим вимогам, а й наявність

ключових компетентностей: аналітичного мислення, здатності до комунікації з громадянами, цифрової грамотності, етичної відповідальності, стресостійкості, командної роботи та вміння приймати рішення в умовах невизначеності. Компетентнісна модель дає змогу поєднати добір, навчання, оцінювання та кар'єрний розвиток у єдину систему.

Третім інструментом гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби є цифровізація HR-процесів. Електронні HRM-системи можуть використовуватися для ведення персональних даних, моніторингу результативності, планування навчання, управління кадровим резервом, проведення опитувань залученості та аналізу плинності кадрів. У публічній службі цифровізація повинна впроваджуватися з дотриманням принципів захисту персональних даних, кібербезпеки, прозорості алгоритмів і недискримінації.

Четвертим інструментом гнучкої моделі управління талантами є формування кадрового резерву. Гнучка модель передбачає, що резерв має бути динамічним, відкритим для оновлення та заснованим на прозорих критеріях. Особи, включені до резерву, повинні проходити індивідуальні програми розвитку, наставництво, стажування та участь у проєктних командах. Це дозволяє готувати управлінців не формально, а через практичне залучення до вирішення реальних завдань.

П'ятим інструментом гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби є гнучкі форми організації праці. Дистанційна та гібридна робота, гнучкий графік, проєктні команди, міжвідомчі групи та мобільність працівників можуть підвищити адаптивність публічної служби. Водночас такі форми мають бути чітко врегульовані, щоб не знижувати відповідальність, дисципліну та якість виконання функцій. У державному секторі гнучкість має поєднувати автономію працівника з прозорими показниками результативності.

Шостим інструментом гнучкої моделі управління талантами є безперервне навчання та підвищення кваліфікації. Глобальна нестабільність

змінює зміст праці публічних службовців: зростає роль цифрових сервісів, роботи з даними, кризових комунікацій, кібергігієни та європейської інтеграції. Тому навчання має стати постійним процесом, інтегрованим у кар'єрну траєкторію службовця.

Сьомим інструментом гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби є розвиток лідерства. В умовах нестабільності керівник публічної служби має виконувати не лише адміністративну, а й мобілізаційну, комунікативну та ціннісну функції. Він повинен підтримувати команду, пояснювати складні рішення, працювати з конфліктами, діяти етично та не втрачати стратегічного бачення в умовах кризи. Тому програми розвитку лідерства мають включати кризове управління, емоційний інтелект, стратегічні комунікації та прийняття рішень на основі даних.

Восьмим напрямом гнучкої моделі управління талантами є удосконалення системи мотивації. У публічній службі мотивація не може зводитися лише до заробітної плати, хоча конкурентний рівень оплати має важливе значення для утримання фахівців. Не менш важливими є професійне визнання, можливості кар'єрного росту, участь у значущих державних проєктах, підтримка психологічного здоров'я, безпечні умови праці та справедлива оцінка результатів.

Окремої уваги потребує питання доброчесності та етичних стандартів у сфері публічної служби, де талант не може визначатися лише високою продуктивністю або професійними навичками. Публічний службовець, який має високий потенціал, але не дотримується етичних принципів, створює ризики для довіри до держави. Тому система управління талантами повинна включати оцінювання доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, прозорі процедури просування та чіткі правила відповідальності.

У процесі побудови системи управління талантами важливо брати до уваги не тільки поточний рівень компетентності та результативності державного службовця, а і його потенціал, адже одна з ознак таланту – здатність рости і розвиватися. Наприклад, корисним для системи державної

служби може стати запровадження інтегрального оцінювання потенціалу, що здійснюється в бізнесовій сфері України, в основі якого лежить кілька параметрів: мотивація досягнень; відкритість до нового і гнучкість; інтелектуальний рівень; емоційний інтелект [2, с. 87].

Нові реалії дозволяють зробити висновок, що навіть у період тотального локдауну ефективними залишаються організації, в яких корпоративні лідери безпосередньо зосереджені на необхідності “вирощувати” нових лідерів і забезпечувати спадкоємність керівництва. У зв’язку із цим, у таких організація HR виконує не сервісні функції, а є стратегічним бізнес-партнером керівництва та має безпосередній вплив на бізнес-процеси й несе солідарну відповідальність із керівництвом компанії за її розвиток [3, с. 3].

Для України впровадження гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби має стратегічний характер. Війна, міграція, навантаження на державні інституції, необхідність відновлення країни та європейська інтеграція формують запит на професійну, мобільну, цифрово грамотну та ціннісно орієнтовану публічну службу. Органи публічної влади мають не лише утримувати наявних фахівців, а й створювати умови для залучення молоді, експертів із приватного сектору та фахівців із міжнародним досвідом.

Отже, практичне впровадження гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби доцільно здійснювати поетапно: аудит кадрового потенціалу; визначення критичних компетентностей; оновлення підходів до добору; запровадження цифрових HR-інструментів; створення системи безперервного навчання, наставництва й кадрового резерву; інтеграція оцінювання результативності, мотивації та кар’єрного планування.

Таким чином, на нашу думку, глобальна нестабільність істотно змінює вимоги до публічної служби та зумовлює необхідність переходу від традиційної кадрової адміністрації до гнучкої моделі управління талантами у сфері публічної служби. Така модель має забезпечувати не лише добір і

розвиток персоналу, а й інституційну стійкість, здатність до кризового реагування, якість управлінських рішень і довіру громадян до держави. При цьому, ключовими інструментами практичної реалізації такої моделі мають бути: стратегічне кадрове планування, компетентнісний підхід, цифрові HRM-системи, HR-аналітика, кадровий резерв, гнучкі форми праці, безперервне навчання, розвиток лідерства, мотивація та культура добросовісності. Для України ці підходи мають особливе значення в умовах війни, кадрових втрат, міграції та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6-12.
2. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2023. Том 18. № 2. С. 85-89.
3. Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.9.53](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.53)

Пономарьов Роман Віталійович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Сучасні підходи до платформізації уряду як нової моделі цифрової взаємодії держави та громадян

Сучасні підходи до платформізації уряду як нової моделі цифрової взаємодії держави та громадян ґрунтуються на трансформації традиційного публічного управління у відкриту, сервісно-орієнтовану, інтегровану цифрову екосистему, де уряд виступає не стільки як ієрархічний адміністратор, скільки як постачальник, координатор і модератор цифрових платформ, що забезпечують різнопланову взаємодію з громадянами, бізнесом та іншими стейкхолдерами. Цей підхід поступово витісняє традиційну модель електронного урядування, яка фокусувалася насамперед на автоматизації і перенесенні держпослуг у онлайн, на більш комплексну платформну логіку взаємодії [1].

З теоретичного боку, уряд як платформа – це інформаційно-технологічний хаб, що створює і підтримує основну цифрову інфраструктуру, дозволяючи зовнішнім розробникам, громадянам та організаціям створювати та використовувати складні цифрові сервіси на базі відкритих API, стандартів і даних. В такому розумінні платформи сприяють горизонтальній інтеграції різних органів влади й сторонніх сервісів для досягнення «єдиного цифрового уряду» [2].

Ця модель спирається на кілька ключових принципів і компонентів: сумісність даних і сервісів, що дозволяє різним системам державних органів обмінюватися інформацією ефективно, уникати дублювання введення даних та підвищувати якість сервісів; сервісно-орієнтована архітектура, за якої цифрові сервіси будуються як модулі, що можуть комбінуватися для формування складних процесів на вимогу користувача чи адміністратора;

взаємодія з громадянами як співтворцями цінності: громадяни, бізнес та громадські організації можуть не лише споживати послуги, але й пропонувати нові сервіси чи покращення, що підсилює демократичну участь і адаптивність системи; гнучкість і адаптивність: цифрові платформи повинні швидко реагувати на зміну суспільних потреб, технологічні тренди (наприклад, інтеграція штучного інтелекту) та виклики безпеки [3].

У практичному вимірі платформізація уряду виражається у створенні єдиних цифрових державних порталів і екосистем (наприклад, електронні портали держпослуг), які складають основу цифрової взаємодії між державою і громадянами. Такий підхід активно впроваджується у різних країнах: прикладом є Естонія – із інтегрованими платформами e-Residency, X-Road та електронними сервісами податкової, судової та інших сфер, що забезпечують централізований, безпечний доступ і високу ступінь довіри громадян [4].

Нова модель взаємодії має соціально-управлінський характер, оскільки цифрові платформи стають механізмами для посилення участі громадян у публічних процесах, зокрема через платформи електронної участі, оприлюднення та обговорення політик, участі у прийнятті рішень. Це суттєво розширює традиційне поняття електронного уряду щодо просто надання послуг – до електронної демократії та активної участі громадян у житті держави.

В Україні також спостерігається формування такої моделі через розвиток цифрових платформ на державному рівні. Міністерство цифрової трансформації запустило ініціативи, що демонструють рух у напрямку платформної архітектури цифрового уряду: наприклад, Digital State UA як міжнародна платформа для презентації та інтеграції цифрових рішень, що показує здатність держави до комплексної цифрової взаємодії з суспільством і ринком технологій [5].

Крім того, аналітичні платформи на кшталт GovTech Ocean об'єднують сотні державних цифрових рішень, що сприяє прозорості, аналітиці і плануванню розвитку цифрової екосистеми.

Наукові дослідження підкреслюють, що успішна платформізація уряду вимагає не лише технологічної інфраструктури, а й комплексної організаційної, правової та культурної трансформації публічного сектору. Це включає розвиток компетенцій держслужбовців щодо цифрових технологій, адаптацію організаційних структур, побудову ефективної правової бази, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, а також підвищення цифрової грамотності громадян.

Отже, платформізація уряду є наступним логічним етапом цифрової трансформації держави, що виходить за межі традиційного електронного урядування і переосмислює взаємодію між державою, громадянами та бізнесом у вигляді відкритого, інтегрованого і адаптивного цифрового простору – цифрової держави як сервісу. Такий підхід не лише спрощує доступ до послуг, але і забезпечує нові форми участі у публічному житті, підвищення прозорості, ефективності та довіри в системі управління.

Список використаних джерел

1. Dunayev I., Byelova L., Kud A., Rodchenko V. Implementing the «government as a platform» concept: the assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenges. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 2 (13 (122)). С. 6–16. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275613>
2. Benedict Bender, Moreen Heine. Government as a Platform? Constitutive Elements of Public Service Platforms Benedict. URL: https://lswi.de/assets/downloads/publikationen/109/Bender_Government_as_a_Platform.pdf?utm.com

3. Комаровський І., Попов М. Представлення сервісів електронного урядування в соціальних мережах. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/319859/310504>
4. Ikromov Akhrorkhon. The Digital Platforms for Public Administration: A Critical Analysis of Estonian Case. (July 14, 2023). URL: <https://ssrn.com/abstract=5221486> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5221486>
5. Платформа цифрової України – Мінцифра запускає Digital State UA. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/platforma-tsifrovoi-ukraini-mintsifra-zapuskae-digital-state-ua?utm.com>

Чернявська Вікторія Євгеніївна, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Реформування державного управління у сфері спорту: концептуальні засади

Умови воєнного часу в Україні актуалізують необхідність глибокої трансформації системи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується суттєвим зростанням ролі спорту як багатофункціонального соціального явища. Особливого значення набуває формування політики, орієнтованої на ветеранів війни, які потребують комплексної фізичної, психологічної та соціальної реабілітації.

Важливим кроком у реформуванні стало ухвалення Закону України № 4476-IX «Про внесення змін до Закону України “Про фізичну культуру і спорт” щодо розвитку спорту ветеранів війни», який закріпив ветеранський спорт як окремий напрям державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Закон визначає його як систему заходів, спрямованих на залучення ветеранів війни та членів їхніх сімей до фізичної активності з метою відновлення здоров'я та соціальної адаптації [1].

Спорт перестає бути виключно сферою фізичної активності та змагальної діяльності і набуває значення важливого інструменту державної політики у сфері охорони здоров'я, соціальної інтеграції, освіти, реабілітації та формування людського потенціалу. Водночас система державного управління у цій сфері залишається недостатньо ефективною, що зумовлює необхідність її реформування.

Однією з ключових проблем є фрагментарність державного управління спортом, яка проявляється у відсутності цілісної стратегії

розвитку галузі та узгодженості дій між різними суб'єктами управління. Як зазначається у наукових дослідженнях, інституційна структура управління спортом характеризується розпорошеністю повноважень та недостатнім рівнем координації [2, 70]. Це призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зниження результативності державної політики.

Не менш важливим питанням є невідповідність існуючих управлінських підходів, понятійного апарату у сфері спорту сучасним викликам. Динамічність розвитку суспільних відносин, поява нових форм спортивної діяльності, а також інтеграція спорту з іншими сферами суспільного життя потребують оновлення підходів до публічного управління та понятійного апарату.

Суттєвим викликом є недостатня ефективність фінансового забезпечення спорту. Дослідження свідчать, що існуючі механізми фінансування не забезпечують належного розвитку масового спорту та не сприяють рівному доступу населення до спортивних послуг [3, 116]. Водночас обмеженість ресурсів у поєднанні з неефективним їх використанням створює додаткові бар'єри для розвитку спортивної інфраструктури.

Важливим напрямом реформування державного управління у сфері спорту є вдосконалення податкових механізмів підтримки спортивних організацій. У сучасних умовах доцільним є формування системи стимулів, яка б забезпечувала розвиток спортивної інфраструктури та діяльності спортивних організацій через фіскальні інструменти.

Особливої актуальності проблема реформування набуває в умовах сучасних соціальних викликів, зокрема пов'язаних із війною. У таких умовах спорт виконує не лише оздоровчу функцію, а й стає важливим інструментом соціальної адаптації, психологічного відновлення та реабілітації різних категорій населення. Однак існуюча система

управління не завжди здатна оперативно реагувати на ці потреби, що свідчить про її недостатню гнучкість та адаптивність.

Ще однією проблемою є недостатній рівень децентралізації управління спортом. Світовий досвід демонструє, що ефективний розвиток спортивної сфери значною мірою залежить від активної ролі місцевого рівня управління та врахування потреб територіальних громад. Водночас надмірна централізація обмежує можливості розвитку спорту на місцях та стримує ініціативу локальних суб'єктів.

Окремої уваги заслуговує проблема недостатньої цифровізації управлінських процесів. У сучасних умовах ефективне управління неможливе без використання інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують прозорість, доступність інформації та підвищення якості управлінських рішень. Проте у сфері спорту ці інструменти впроваджуються недостатньо активно. [4, 103].

У сукупності зазначені проблеми свідчать про необхідність комплексного реформування державного управління у сфері спорту, яке має ґрунтуватися на сучасних концептуальних засадах.

Перш за все, реформування має передбачати перехід до системної моделі управління, яка забезпечує інтеграцію всіх напрямів спортивної діяльності в єдину стратегічну політику. Такий підхід дозволить подолати фрагментарність і забезпечити узгодженість управлінських рішень.

Іншим важливим напрямом є забезпечення балансу між державним регулюванням і автономією спорту. Держава має виконувати функцію регулятора і гаранта дотримання принципів прозорості та справедливості, водночас не обмежуючи самостійність спортивних організацій.

Ще одним концептуальним напрямом є децентралізація управління, яка передбачає передачу частини повноважень на місцевий рівень. Це сприятиме більш ефективному врахуванню потреб населення та розвитку спортивної інфраструктури на рівні громад.

Наступним напрямом реформування є підвищення ефективності фінансових механізмів, що включає оптимізацію використання бюджетних коштів, розвиток партнерства з приватним сектором та залучення альтернативних джерел фінансування.

Не менш важливим напрямом реформування державного управління у сфері спорту є вдосконалення податкових механізмів підтримки спортивних організацій. У сучасних умовах доцільним є формування системи стимулів, яка б забезпечувала розвиток спортивної інфраструктури та діяльності спортивних організацій через такі фіскальні інструменти як податкові пільги та звільнення від оподаткування доходів, що спрямовуються виключно на статутну діяльність.

Цифровізація управління спортом також дозволить створити сучасну інформаційну інфраструктуру, забезпечити прозорість діяльності та підвищити ефективність управлінських процесів.

Окреме значення має посилення соціальної орієнтованості спорту, зокрема розвиток адаптивного спорту, забезпечення доступності спортивних послуг для різних груп населення, а також використання спорту як інструменту реабілітації та соціальної інтеграції.

Таким чином, реформування державного управління у сфері спорту є об'єктивною необхідністю, зумовленою як внутрішніми проблемами функціонування галузі, так і зовнішніми викликами сучасного суспільства. Реалізація концептуальних засад реформування дозволить створити ефективну, гнучку та соціально орієнтовану систему управління, здатну забезпечити сталий розвиток спорту та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо розвитку спорту ветеранів війни: Закон України від 04.06.2025 № 4476-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4476-20> (дата звернення: 01.05.2026).

2. Коноваленко А. Інституційно-організаційні засади спортивного менеджменту в Україні. *Українська професійна освіта*. 2025. № 18. С. 65–73. URL: <https://upecnpu.pnpu.edu.ua/article/view/347709/334939> (дата звернення: 03.05.2026).

3. Іванова О. Сутність та характеристика фінансового механізму державного управління у сфері фізичної культури і спорту. *Університетські наукові записки*. 2020. № 6 (78). С. 112–121. URL: https://unz.univer.km.ua/index.php/unz/uk/article/view/78_112-121/pdf (дата звернення: 04.05.2026).

4. Щокін Р., Беленюк Ж. Сучасні тенденції диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 102-109. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2463/2934> (дата звернення: 05.05.2026).

Шило Юлія Михайлівна, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Наукові підходи до питання підвищення ефективності управлінських рішень за допомогою аналітичних технологій

Наукові підходи до підвищення ефективності управлінських рішень за допомогою аналітичних технологій ґрунтуються на інтеграції класичних теорій управління, інформаційного забезпечення, математичного моделювання та сучасних інформаційно-аналітичних технологій. Такий підхід передбачає не лише описові моделі прийняття рішень, але й використання кількісних, інтелектуальних і гібридних технологій для забезпечення обґрунтованості, адаптивності, гнучкості та точності управлінських рішень в умовах невизначеності.

По-перше, класична наукова школа управління базується на системному аналізі процесу прийняття рішення, де основними етапами є виявлення проблеми, формування альтернативних рішень, оцінювання наслідків та вибір оптимальної альтернативи із застосуванням логіко-математичних моделей [1]. Такий підхід дозволяє формалізувати управлінський процес і спирається на теоретико-методологічні основи, які забезпечують раціональність і прогнозованість рішень. У сучасних роботах це поєднується з розширеними критеріями оцінки ефективності, зокрема адаптивності, стратегічної спрямованості та безпекової складової рішення.

По-друге, одним із ключових науково-практичних напрямів є аналітичне забезпечення управління. Це поняття включає збір, оброблення, інтеграцію і представлення даних у вигляді, який сприяє оперативному та стратегічному прийняттю рішень [2]. Аналітична підтримка передбачає застосування інформаційно-аналітичних систем, що дозволяють трансформувати великі масиви даних у релевантну інформацію для менеджерів, що сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та якості рішень.

Наукові підходи також охоплюють використання структурованих фреймворків для побудови аналітичного циклу прийняття рішень. Наприклад, BADIR-фреймворк (Бізнес-аналітика, аналіз рішень та звітність) пропонує гіпотезно-орієнтований процес, що включає розуміння бізнес-цілей, планування аналізу, забезпечення якості даних, застосування аналітики для отримання інсайтів, розробку практичних рекомендацій та їхню імплементацію з моніторингом результатів [3]. Такий підхід дозволяє пов'язати аналітичну діяльність із стратегічними цілями організації і підвищити точність та результативність управлінських рішень.

Сучасні наукові праці підкреслюють важливість цифрових технологій у процесі прийняття рішень, зокрема машинного навчання, штучного інтелекту та когнітивного аналізу, які здатні обробляти великі дані, виявляти приховані закономірності та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Застосування штучного інтелекту прискорює процес аналізу даних, знижує ймовірність помилок, а також сприяє гібридним підходам, у яких людське судження поєднується з алгоритмічними висновками. Наукові дослідження демонструють, що інтеграція AI-систем сприяє підвищенню організаційної гнучкості й ефективності рішень, хоча водночас вона потребує відповідного управління змінами та розвитку компетентностей персоналу.

Математичні та симуляційні підходи є ще одним науковим компонентом. Вони включають побудову моделей підтримки рішень, що дозволяють аналізувати наслідки вибору в різних сценаріях та оцінювати ризики. Наприклад, в аналізі якості прийняття рішень можна впроваджувати байєсівські моделі та симуляційні аналітики для підвищення точності оцінки ризику і варіантів управлінських дій. Ці моделі є підґрунтям для побудови систем підтримки прийняття рішень у складних технічних і виробничих середовищах, де традиційні методи можуть бути недостатньо ефективними [4].

Наукові підходи до підвищення ефективності управлінських рішень також включають розвиток стратегій інформаційно-аналітичної діяльності,

що враховують ступінь інтелектуального навантаження задач, особливості інформаційного циклу управління та вимоги до алгоритмізації процесів. Стратегічне поєднання інформаційної та аналітичної складових забезпечує формування чітких алгоритмів прийняття рішень, що враховують як внутрішню, так і зовнішню невизначеність.

Таким чином, наукові підходи до підвищення ефективності управлінських рішень за допомогою аналітичних технологій є мультидисциплінарними: вони поєднують теоретичні засади управління, інструменти обробки та інтерпретації даних, математичне моделювання, а також сучасні цифрові технології. Це дозволяє створювати системи, що не лише підвищують якість управлінських рішень, але й забезпечують їхню адаптивність до сучасних викликів та конкурентного середовища.

Список використаних джерел

1. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>
2. Dudnyk Victor. Analytical support for managing the efficiency of enterprises. *Економічний вісник НТУУ. Київський політехнічний інститут*. 2024. № 31. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319015>.
3. BADIR. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/BADIR?utm.com>
4. Ernest Gorka, Dariusz Baran, Gabriela Wojak, Michal Ćwiakala, Sebastian Zupok, Dariusz Starkowski, Dariusz Resko, Oliwia Okrasa. The Impact of Artificial Intelligence on Enterprise Decision-Making Processes. *European Research Studies Journal*. 2025. Volume XXVIII. Issue 4. С. 756-777. DOI: 10.35808/ersj/4143

Шумаров Дмитро Юрійович, магістрант кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Етичні та правові засади використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні

Цифрова трансформація публічного сектору є одним із ключових напрямів модернізації державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства. Особливе місце у цьому процесі посідають технології штучного інтелекту (ШІ), які відкривають нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації надання адміністративних послуг та вдосконалення взаємодії між органами влади і громадянами. Водночас активне впровадження ШІ в діяльність органів публічної влади актуалізує необхідність формування належних етичних та правових механізмів його використання.

У сучасній практиці публічного управління технології штучного інтелекту застосовуються для автоматизованого аналізу великих масивів даних, прогнозування соціально-економічних процесів, моніторингу суспільних настроїв, виявлення корупційних ризиків та надання цифрових послуг населенню. Такі інструменти сприяють підвищенню оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, що є особливо важливим в умовах швидких суспільних змін [1, с. 18].

Разом із тим використання ШІ в публічному секторі породжує низку етичних проблем. Насамперед йдеться про забезпечення справедливості алгоритмів, недопущення дискримінації, захист персональних даних, прозорість процесу ухвалення рішень та збереження людського контролю над автоматизованими системами. У рекомендаціях ЮНЕСКО щодо етики штучного інтелекту визначено, що фундаментальними принципами розвитку та застосування ШІ мають бути повага до прав людини, прозорість,

підзвітність, недискримінація та людський нагляд за функціонуванням алгоритмічних систем. Особливого значення набуває забезпечення того, щоб остаточною відповідальністю за прийняття суспільно значущих рішень залишалася за людиною, а не за технологією.

Важливою етичною проблемою є алгоритмічна упередженість. Якщо системи штучного інтелекту навчаються на неповних або нерепрезентативних даних, це може призвести до дискримінаційних рішень щодо окремих соціальних груп. Особливо небезпечними такі ризики є у сферах соціального забезпечення, охорони здоров'я, працевлаштування та правоохоронної діяльності, де помилки алгоритмів можуть безпосередньо впливати на права та свободи людини [2, с. 18–19]. У зв'язку з цим одним із ключових завдань публічного управління стає запровадження механізмів аудиту та оцінки впливу систем ШІ на права людини.

Правове регулювання використання штучного інтелекту сьогодні активно формується як на міжнародному, так і на національному рівнях. Важливу роль у цьому процесі відіграють принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), які визначають необхідність створення людиноцентричних, безпечних і надійних систем штучного інтелекту, що відповідають демократичним цінностям та верховенству права.

Особливе значення для розвитку правових засад використання ШІ має нормативна політика Європейського Союзу. У 2024 році було остаточно сформовано механізми реалізації Європейського акта про штучний інтелект (AI Act), який запроваджує ризик-орієнтований підхід до регулювання технологій ШІ. Відповідно до нього системи штучного інтелекту поділяються за рівнем ризику, а для високоризикових систем встановлюються спеціальні вимоги щодо прозорості, безпеки, контролю та підзвітності.

Для України питання формування правових засад використання ШІ набуває особливої актуальності в контексті європейської інтеграції та

цифрової трансформації державного управління. У 2024 році Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки, яка передбачає розвиток нормативно-правового забезпечення та стимулювання впровадження ШІ в діяльність державних інституцій.

Водночас ефективне впровадження технологій штучного інтелекту потребує не лише правового регулювання, а й формування системи етичного врядування. Сучасні дослідження підкреслюють важливість поєднання правових норм із процедурами етичного аудиту, оцінки ризиків та громадського контролю за використанням алгоритмічних систем [3, с. 54]. Такий підхід сприяє підвищенню довіри громадян до цифрових інновацій та забезпечує баланс між технологічним розвитком і захистом прав людини.

Таким чином, використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні відкриває значні можливості для підвищення ефективності діяльності органів влади та покращення якості публічних послуг. Водночас забезпечення етичності та законності застосування ШІ має стати одним із пріоритетних завдань державної політики. Подальший розвиток цієї сфери повинен ґрунтуватися на принципах прозорості, підзвітності, захисту прав людини, недискримінації та відповідального використання цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Піпченко Н. О., Акопов А. В. Міжнародне регулювання правових та етичних аспектів використання штучного інтелекту. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини.* 2024. № 2(60). С. 17–21.
2. Баранов О. А. Екзистенційність визначення парадигми правового регулювання застосування штучного інтелекту. *Інформація і право.* 2024. № 1(48). С. 15–29.

3. Novelli C., Hacker P., Morley J., Trondal J., Floridi L. A Robust Governance for the AI Act: AI Office, AI Board, Scientific Panel, and National Authorities. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2407.10369>

Секція 2. Соціо-гуманітарні та кадрові механізми публічного управління в умовах глобалізаційних змін

Глущенко Ганна Анатоліївна, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університет Григорія Сковороди у Переяславі

Медична сестра громади як кадровий механізм публічного управління у забезпеченні доступності медичної допомоги: міжнародний досвід та реалії України

Доступність медичної допомоги залишається одним із ключових викликів публічного управління. За оцінками ВООЗ, розширення первинного рівня у країнах з низьким і середнім доходом здатне зберегти 60 мільйонів людських життів і збільшити тривалість життя на 3,7 року до 2030 року [1]; водночас у 2022 році троє з чотирьох представників найменш захищених верств населення зазнавали фінансових труднощів через витрати на медицину [2]. Системи, що не забезпечують якісного первинного охоплення, вимушені компенсувати це дорогим стаціонарним лікуванням, через відкладену діагностику.

Одним зі шляхів вирішення цієї проблеми є використання медичних сестер в громаді, як фахівців, які здатні надавати послуги в середовищі реального проживання людей. Така модель застосовується у різних країнах світу, серед них: Канада, Таїланд, Австралія, США, Іспанія, Румунія.

Канадська асоціація медсестер громади визначає її як медичного фахівця, спеціалізація якої охоплює здоров'я окремих осіб, родин, громад і популяцій у контексті їхнього повсякденного середовища [3].

Дослідження Судо та колег у Таїланді [4] задокументувало, що в громадах без лікаря, медсестра громади є центральним суб'єктом медичної та соціальної допомоги, виконуючи 16 категорій функцій: від міжвідомчої координації до навчання сімейних доглядальників і моніторингу результатів

лікування. Медсестра громади у тайській моделі є фактично управлінцем середньої ланки: веде кейси, формує партнерства, відстежує ефективність профілактики.

Аналогічне дослідження було проведено в церковних громадах Лос-Анджелеса [5], де люди мають обмежений доступ до медицини через відсутність страховки. Медсестри виявляли проблеми зі здоров'ям і сприяли запису до лікаря, хоча заборона виписувати ліки суттєво обмежувала їхні можливості.

Румунські дані [6] вказують на сильний статистичний зв'язок між дефіцитом медсестер і погіршенням показників туберкульозу, ПСШ та смертності: кореляційні коефіцієнти 0,77–0,94 свідчать про тісний зв'язок, однак вибірка з 10 повітів унеможливорює причинно-наслідкові узагальнення. Ці дані підтверджують потребу подальших досліджень в цьому напрямку.

Медсестринська допомога на системному рівні впроваджена у Канаді [3]. Стандарти ще з 2008 року охоплюють не лише клінічні компетентності, а й розбудову спроможності громади, партнерства і справедливий доступ населення до допомоги, а фахівців до джерел фінансування. В Іспанії посада офіційно визнана лише в 4 з 17 автономних спільнот, попри Королівський декрет 2005 року і програму резидентури, а підготовлені фахівці здебільшого не можуть знайти ставок за фахом [7], тобто нормативне рішення без фінансового наповнення залишається декларацією.

Австралійський пілот Health Care Homes (HCH), задокументований у кейс-стаді ВООЗ та ОЕСР [8], описує, що відбувається з витратами на рівні держави, коли у систему первинної допомоги впроваджують командну роботу з медичними сестрами.

Пілот тривав з жовтня 2017 по червень 2021 року звіт [8] показав на три причини невдачі: платіж "губився" між практикою і лікарем-підрядником (різні фінансові інтереси); 20 місяців спостереження – це дуже мало для хронічних хворих; до участі було відібрано практики, які й без того

працювали краще за інші, тому потенціал для поліпшення в них був мінімальним.

Огляди Лоран та Ліу [9, 10] підтверджують, медсестри демонструють порівнянну або вищу клінічну ефективність при нижчих витратах, але лише там, де їхня роль чітко визначена, фінансово підкріплена і освітньо забезпечена. Австралійський пілот застерігає від ілюзії, що один лише додатковий механізм фінансування запустить перерозподіл функцій.

Маєр та Ейкен [11], проаналізувавши дані 39 країн, показали, що перерозподіл функцій від лікаря до медсестри відбувається там, де фінансова модель це допускає. Якщо оплата здійснюється залежно від обсягу людей, які обслуговуються, це ефективніший підхід для можливості перерозподілу функцій в середині медичних команд, в порівнянні з підходом оплати за послугу, бо в системах «fee-for-service» час медсестри, в основному, взагалі залишається поза механізмами відшкодування.

НСЗУ вже використовує фінансування для ПМД в прямій залежності до кількості укладених декларацій, це інші умови, ніж в австралійській FFS-системі до реформи. Але подушний тариф сам по собі не містить окремої ставки чи коефіцієнта за медсестру в громаді, а без цього надавач послуг не має прямого фінансового стимулу вводити таку посаду.

НСЗУ вже використовує фінансування ПМД залежно від кількості укладених декларацій, що створює інші умови порівняно з австралійською FFS-системою до реформи. Водночас подушний тариф не передбачає окремої ставки або коефіцієнта для медсестри громади, що обмежує стимул для запровадження цієї посади.

Реєстр ПМД [12] фіксує 14 133 підрозділи у 1 222 громадах, з яких лише 11,9% становлять ФАПи або пункти здоров'я, що охоплюють 364 громади. Фактично 858 громад (70,2%) не мають доступу до первинної медичної допомоги за місцем проживання. У деокупованих і прифронтових регіонах ситуація ще більш складна: Луганська область має лише 61 підрозділ ПМД, Херсонська – 119.

Медсестри де-факто вже виконують частину функцій медсестри громади, особливо в сільських амбулаторіях. Проте ця діяльність не визначена нормативно, не стандартизована і не піддається оцінюванню. В іспанському кейсі [7] подібні фахівці ставали «невидимими» через відсутність окремих ставок і фіксації в інформаційних системах, що створює аналогічний ризик і для України.

Австралійський досвід [8] дозволяє виокремити кілька важливих уроків для України: необхідність диференційованого тарифу НСЗУ, запровадження окремої штатної одиниці для уникнення розмиття фінансування та забезпечення довгострокового, системного підходу до впровадження.

Для ефективного запровадження посади доцільно:

- нормативно включити медсестру громади до структури ПМД із відповідним тарифом;
- забезпечити освітні програми, орієнтовані на громадське здоров'я [13];
- запровадити стандарти професійної взаємодії з лікарями [14].

Медсестра громади є ефективним кадровим механізмом первинного рівня за умови поєднання трьох компонентів: нормативного визначення ролі, фінансового забезпечення та спеціалізованої підготовки. Практика інших країн демонструє, що відсутність будь-якого з цих елементів нівелює ефективність системи.

В Україні потреба вже є: 70,2% громад не мають належного доступу до первинної допомоги за місцем проживання, тоді як функції медсестри громади фактично виконуються без інституційного оформлення. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, що передбачає нормативні зміни, адаптацію фінансових механізмів та розвиток освітньої бази.

Список використаних джерел

1. World Health Organization. (2023). Primary health care [Fact sheet]. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care>

2. World Health Organization. (2025). Universal health coverage [Fact sheet]. URL: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-\(uhc\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-(uhc))
3. Canadian Community Health Nurses Association. (2008). Canadian community health nursing standards of practice. CHNAC.
4. Sudo, K., Noda, S., Kobayashi, J., et al. (2023). The role of community nurse in the implementation of health policy for the elderly in Thailand. *Global Health and Medicine*, 5(6), 345-353.
5. Baig, A. A., Mangione, C. M., Sorrell-Thompson, A. L., & Miranda, J. M. (2010). A randomized community-based intervention trial comparing faith community nurse referrals to telephone-assisted physician appointments. *Journal of General Internal Medicine*, 25(7), 701–709.
6. Muntean, A., Tomita, M., & Ungureanu, R. (2013). The role of the community nurse in promoting health and human dignity. *Iranian Journal of Public Health*, 42(10), 1077–1084.
7. Sanchez-Munoz, F., Fernandez-Medina, I. M., Ventura-Miranda, M. I., et al. (2024). An overview of family and community nurse specialists employment situation in Spain. *Healthcare*, 12(22), 2268.
8. Hall, J., van Gool, K., Haywood, P., Pearse, J., Mazevska, D., Yu, S., et al. (2023). Australian Health Care Homes trial: Case study. World Health Organization; Organisation for Economic Co-operation and Development.
9. Laurant, M., van der Biezen, M., Wijers, N., et al. (2018). Nurses as substitutes for doctors in primary care. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (7), CD001271.
10. Liu, C. F., Hebert, P. L., Douglas, J. H., et al. (2020). Outcomes of primary care delivery by nurse practitioners: Utilization, cost, and quality of care. *Health Services Research*, 55(2), 178–189.
11. Maier, C. B., & Aiken, L. H. (2016). Task shifting from physicians to nurses in primary care in 39 countries. *European Journal of Public Health*, 26(6), 927–934.

12. Реєстр підрозділів первинної медичної допомоги України. (2024). Відкриті дані систем охорони здоров'я України. <https://data.gov.ua>
13. Blay, N., Sousa, M. S., Rowles, M., & Murray-Parahi, P. (2022). The community nurse in Australia. Who are they? A rapid systematic review. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 154–168.
14. Nieuwboer, M. S., van der Sande, R., Maassen, I. T. H. M., et al. (2020). Communication between Dutch community nurses and general practitioners lacks structure. *European Journal of General Practice*, 26(1), 86–94.

Долгіх Максим Вікторович, лікар стоматолог, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування

Формування людиноцентричної моделі публічного управління у сфері охорони здоров'я

Формування людиноцентричної моделі публічного управління у сфері охорони здоров'я є одним із ключових напрямів трансформації сучасних систем охорони здоров'я в умовах глобалізації, цифровізації, демографічних змін та зростання потреб населення у якісних медичних послугах. Традиційна модель управління охороною здоров'я, яка тривалий час базувалася на інституційно-адміністративному підході та орієнтувалася переважно на функціонування медичних установ і лікування захворювань, поступово втрачає ефективність. Натомість міжнародні організації, насамперед ВООЗ [1], обґрунтовують необхідність переходу до людиноцентричної системи, в якій центральним об'єктом управлінського впливу стають потреби, права, очікування та якість життя людини.

Людиноцентрична модель публічного управління у сфері охорони здоров'я являє собою систему управлінських відносин, у межах якої діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я та інших суб'єктів спрямовується на забезпечення доступності, якості, безпечності та індивідуалізації медичних послуг відповідно до потреб конкретної особи та громади. Основою такої моделі виступає принцип пріоритетності людини як найвищої соціальної цінності, що передбачає не лише надання медичної допомоги, а й створення умов для збереження здоров'я, профілактики захворювань, реабілітації та підтримки добробуту населення протягом усього життєвого циклу.

Концептуально людиноцентрична модель ґрунтується на ідеях інтегрованої та людиноорієнтованої медичної допомоги, які були закріплені у рамковому документі ВООЗ, схваленому Всесвітньою асамблеєю охорони

здоров'я у 2016 році. У цьому документі наголошується на необхідності переходу від систем, орієнтованих на захворювання та медичні установи, до систем, орієнтованих на людей, їхні життєві потреби та очікування. Відповідно до підходу ВООЗ, медичні послуги повинні бути комплексними, координованими, безпечними, своєчасними, ефективними та доступними для всіх верств населення незалежно від соціального статусу, місця проживання чи матеріального становища [2].

Формування людиноцентричної моделі передбачає суттєву трансформацію механізмів публічного управління. Насамперед змінюється сама логіка державної політики у сфері охорони здоров'я. Якщо традиційний підхід був орієнтований переважно на управління ресурсами системи, то людиноцентричний підхід концентрується на досягненні конкретних результатів для пацієнта. Ефективність системи оцінюється не кількістю лікарень, ліжкомісць чи медичного персоналу, а рівнем задоволеності громадян, показниками здоров'я населення, доступністю послуг та якістю медичного обслуговування.

Одним із фундаментальних принципів людиноцентричної моделі є забезпечення участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. У сучасних демократичних системах охорони здоров'я пацієнт більше не розглядається як пасивний отримувач медичних послуг. Натомість він стає активним учасником формування власної траєкторії лікування, профілактики та реабілітації. ВООЗ підкреслює, що залучення населення до вироблення та реалізації політики охорони здоров'я сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, покращенню якості послуг і більш ефективному використанню ресурсів системи [3].

Важливим елементом людиноцентричної моделі виступає розвиток механізмів співуправління, коли громадяни, пацієнтські організації, медичні працівники та органи влади спільно беруть участь у розробці та реалізації управлінських рішень. Такий підхід забезпечує врахування реальних потреб населення та підвищує адаптивність системи охорони здоров'я до соціальних

викликів. У країнах Європейського Союзу дедалі ширше застосовуються механізми громадських консультацій, пацієнтських рад, електронних платформ зворотного зв'язку та громадського моніторингу якості медичних послуг [4].

Суттєве значення у формуванні людиноцентричної моделі має забезпечення рівного доступу до медичних послуг. Одним із головних завдань публічного управління стає подолання територіальних, соціально-економічних та інформаційних бар'єрів, які обмежують можливості громадян отримувати якісну медичну допомогу. Особливо актуальним це питання є для сільських територій, віддалених громад, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Людиноцентричний підхід передбачає адаптацію медичних послуг до індивідуальних потреб різних соціальних груп та забезпечення справедливості у доступі до охорони здоров'я.

Особливу роль у розвитку людиноцентричної системи відіграє цифрова трансформація охорони здоров'я. Використання електронних медичних карток, телемедицини, цифрових сервісів запису до лікаря, електронних рецептів та платформ дистанційного моніторингу здоров'я сприяє підвищенню доступності послуг і розширює можливості пацієнтів щодо управління власним здоров'ям. Водночас цифровізація повинна супроводжуватися належним захистом персональних даних, дотриманням принципів конфіденційності та цифрової інклюзії. Людиноцентрична модель передбачає використання цифрових технологій не як самоцілі, а як інструменту підвищення якості життя людини та забезпечення її прав у сфері охорони здоров'я.

Не менш важливим компонентом є інтеграція медичних, соціальних та реабілітаційних послуг. Сучасні підходи ВООЗ наголошують на необхідності координації діяльності різних секторів державної політики для забезпечення безперервності допомоги людині. Це особливо актуально для пацієнтів із хронічними захворюваннями, осіб похилого віку, людей з інвалідністю та

громадян, які потребують тривалої реабілітації. Інтегровані моделі дозволяють уникнути фрагментації послуг, дублювання функцій та неефективного використання бюджетних ресурсів [1].

Формування людиноцентричної моделі також передбачає модернізацію системи врядування у сфері охорони здоров'я. Ефективне управління повинно базуватися на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та партнерства між державою, громадянським суспільством і медичною спільнотою. ВООЗ визначає належне врядування як один із ключових чинників забезпечення якісних і людиноорієнтованих медичних послуг. Важливими складовими такого врядування виступають стратегічне планування, нормативно-правове забезпечення, міжсекторальна координація, громадський контроль та механізми оцінювання результативності державної політики.

Для України розвиток людиноцентричної моделі публічного управління у сфері охорони здоров'я набуває особливого значення в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів. Реформування системи охорони здоров'я повинно здійснюватися з урахуванням потреб пацієнта, принципів універсального охоплення медичними послугами, цифрової трансформації, розвитку реабілітаційної допомоги та інтеграції соціальних і медичних сервісів. У таких умовах людиноцентричність стає не лише управлінським принципом, а й стратегічною основою формування стійкої, адаптивної та ефективної системи охорони здоров'я, здатної забезпечувати належний рівень захисту здоров'я населення та підвищення якості життя громадян.

Список використаних джерел

1. WHO. Health systems governance. URL: <https://www.who.int/health-topics/health-systems-governance?utm>
2. World Health Assembly adopts Framework on Integrated People-Centred Health Services. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2016-world->

[health-assembly-adopts-framework-on-integrated-people-centred-health-services?utm](#)

3. WHO. Strengthening health systems governance. URL: <https://www.who.int/europe/activities/strengthening-health-systems-governance>

4. Health for the People, by the People. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2021/12/health-for-the-people-by-the-people_85d7e678/full-report/an-analytical-framework-and-scorecard-for-people-centred-health-systems_bbcc324d.html.

Карпа Марта Іванівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Паснок Андрій Миколайович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Розвиток системи соціально-медичного забезпечення ветеранів війни в Україні: державний та регіональний рівні

Мінветеранів визначило низку стратегічних завдань, спрямованих на створення системної та ефективною державної політики підтримки ветеранів і їхніх сімей, що відповідає принципам людиноцентричного публічного управління та інтегрованого підходу до державного управління соціально-орієнтованими послугами.

По-перше, це підготовка та ухвалення Кодексу законів про Захисників і Захисниць державності та незалежності України має на меті упорядкування чинного законодавства з метою спрощення орієнтації ветеранів та їхніх родин у своїх правах і гарантіях, уніфікації норм, усунення правових суперечностей та оптимізації процесів правозастосування. По-друге, створення цифрової екосистеми для ветеранів, насамперед через розширення можливостей платформи «Ветеран Pro» у застосунку Дія, передбачає додавання функцій від пошуку стоматологічних клінік та протезних центрів до оформлення компенсацій за автостраховання, що дозволяє значно скоротити бюрократичні процедури та забезпечити доступність послуг у форматі онлайн. Єдина урядова програма «Ветеран.PRO» (веб-сайт: <https://veteranpro.gov.ua>) передбачає нові підходи до забезпечення житлом ветеранів, продовження субвенцій для ветеранів з інвалідністю та підвищення ефективності житлових програм. По-третє, розвиток офлайн-послуг реалізується через розгортання у громадах фахівців супроводу, які до

кінця року нададуть близько 500 тисяч послуг підтримки, а також через створення мережі сучасних мультифункціональних ветеранських просторів, де надаватиметься комплексна медико-психологічна, адміністративна, освітня та культурна підтримка під одним дахом. Для цього було оновлено професійний стандарт «Фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб». По-четверте, охорона здоров'я ветеранів визначена пріоритетом при поверненні до цивільного життя та надалі, що реалізується через поєднання стандартних реабілітаційних маршрутів із індивідуальними планами, надання послуг для осіб з особливими потребами, включно з адаптацією для людей, які втратили зір, розширеною паліативною допомогою, лікуванням залежностей та відновленням після опіків і рубців, а також через розширені пакети послуг Національної служби здоров'я України, підтримку ментального здоров'я та розвиток ветеранського спорту.

Такий комплексний підхід відображає сучасні тенденції державного управління у сфері соціальної політики, де поєднуються нормативно-правове регулювання, цифровізація сервісів, міжвідомча координація та інтеграція медико-соціальних, психологічних та культурних послуг, що забезпечує системну реабілітацію та соціальну інтеграцію ветеранів у цивільне життя [1]. Тому злагоджена робота органів державної влади, особливо на рівні ЦОВВ, дозволить комплексно координувати свої дії та масштабувати реформування державної ветеранської політики, у тому числі щодо медичного та соціального забезпечення по вертикалі, залучаючи також громади, громадський сектор. На рис.1 наведено перелік суб'єктів публічної влади, які здійснюють реформу підтримки ветеранів в Україні.

Суб'єкти, які беруть участь у впровадженні реформи:
Міністерство у справах ветеранів України; Міністерство соціальної політики України; Міністерство охорони здоров'я України; Міністерство оборони України; Міністерство внутрішніх справ України; Міністерство фінансів України; Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України; Міністерство юстиції України; Міністерство освіти і науки України;

<p>Міністерство з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб;</p> <p>Міністерство культури та інформаційної політики;</p> <p>Міністерство молоді та спорту України;</p> <p>Міністерство розвитку громад та територій України;</p> <p>Національна служба здоров'я України;</p> <p>Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення;</p> <p>Державне агентство України з питань кіно;</p> <p>Державна служба зайнятості України.</p>

Рис.1. Перелік суб'єктів публічної влади, які здійснюють реформу підтримки ветеранів в Україні. *Примітка: складено на підставі [2]*

Територіальні органи з питань ветеранської політики забезпечують реалізацію державної політики у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їхніх сімей на рівні області. Їхня діяльність спрямована на гарантування прав, свобод і належного рівня підтримки ветеранів, зокрема під час адаптації до цивільного життя після завершення військової служби.

У кожному регіоні працюють структурні підрозділи, які відповідають за реалізацію ветеранської політики та надають необхідну допомогу ветеранам і членам їхніх родин. Такі підрозділи діють при обласних військових адміністраціях (ОВА), районних військових адміністраціях (РВА), а також у територіальних громадах (ОТГ). Міністерство соціальної політики України 31 липня 2023 року затвердило наказом № 263-Н методичні рекомендації з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій [3]. На регіональному рівні управління з питань ветеранської політики ОВА підпорядковується голові обласної державної адміністрації та є підзвітним і підконтрольним Міністерству у справах ветеранів України. На основі комплексного підходу управління організовує та впроваджує заходи, спрямовані на попередження соціальної й економічної ізоляції ветеранів, сприяє їхній інтеграції у громади, суспільство та сімейне середовище, а також забезпечує надання необхідної соціальної, психологічної та медичної допомоги.

У межах визначених повноважень управління співпрацює з іншими структурними підрозділами обласної державної адміністрації, районними

державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, територіальними органами центральних органів виконавчої влади, а також підприємствами, установами й організаціями. Така взаємодія спрямована на забезпечення узгодженості дій та ефективного виконання покладених функцій.

В умовах тривалої збройної агресії, за прогнозами Міністерства у справах ветеранів України, кількість ветеранів та членів їхніх сімей може перевищити 5 мільйонів осіб. У зв'язку з цим посилюються ризики поширення серед ветеранів алкоголізму, наркотичної залежності, суїцидальної поведінки, а також можливого залучення до протиправної діяльності.

На локальному рівні система соціально-медичного забезпечення учасників бойових дій стикається з низкою суттєвих проблем, що ускладнюють надання своєчасної та якісної допомоги ветеранам. Серед основних труднощів варто виокремити недостатнє фінансування програм медичної та психологічної реабілітації, дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері психічного здоров'я, нерівномірний доступ до спеціалізованих медичних послуг у територіальних громадах, а також недостатню координацію між закладами охорони здоров'я, органами соціального захисту та місцевими органами влади. Додатковими проблемами є тривалі бюрократичні процедури під час оформлення пільг і статусів, обмежена кількість реабілітаційних центрів. У сукупності ці фактори знижують ефективність системи соціально-медичного супроводу ветеранів та потребують удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії й розвитку мережі комплексної підтримки на рівні територіальних громад.

Отже, сучасна державна політика у сфері підтримки ветеранів війни в Україні формується на засадах комплексного, людиноцентричного та міжвідомчого підходу, що поєднує нормативно-правове регулювання, цифровізацію сервісів, розвиток соціально-медичних послуг та механізмів реінтеграції ветеранів у цивільне життя. Важливу роль у реалізації цієї

політики відіграють центральні органи виконавчої влади та територіальні органи з питань ветеранської політики, діяльність яких спрямована на забезпечення соціального захисту, медичної та психологічної реабілітації, професійної адаптації та підтримки ветеранів і членів їхніх сімей.

Список використаних джерел

1. Ветеранська політика: Мінветеранів представило амбітні плани : 19.08.2025. URL: <https://7eminar.ua/news/11341-veteranska-politika-minveteraniv-predstavilo-ambitni-plani>.

2. Реформа підтримки ветеранів. Офіційний веб-портал Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/reformi/bezpeka-ta-oborona/veteran-support-reform>.

3. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій та організації діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей. Мінсоцполітики України; Наказ від 31.07.2023 №263-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#Text>.

Картузкова Яна Михайлівна, студентка 4 курсу кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

Взаємодія органів місцевого самоврядування з волонтерськими організаціям в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану після 24 лютого 2022 року в Україні значно зросла роль волонтерських організацій. Вони стали невід’ємними партнерами органів місцевого самоврядування у вирішенні гуманітарних, соціальних та інфраструктурних завдань на рівні територіальних громад. Нормативною основою для такої взаємодії стали Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1] та «Про волонтерську діяльність» [2], які закріплюють можливість залучення суспільства до вирішення питань місцевого значення.

У реальному житті взаємодія органів місцевого самоврядування з волонтерськими організаціями реалізується через координацію гуманітарної допомоги, організацію логістики постачання продуктів, медикаментів та засобів першої необхідності, а також підтримку внутрішньо переміщених осіб. У багатьох громадах створюються координаційні штаби, до складу яких входять представники влади та волонтерських організацій. Прикладом успішної реалізації такої взаємодії є Шполянська міська громада Черкаської області [3]. З початку повномасштабного вторгнення там було створено Центр гуманітарної підтримки, який став координаційним штабом для збору, сортування та розподілу допомоги. Місцева влада також налагодила співпрацю з благодійним фондом «Крила», який займається забезпеченням військових необхідним спорядженням. Для посилення прозорості та системності допомоги було підписано меморандум про співпрацю, а працівники міської ради навіть ухвалили рішення щомісяця перераховувати одноденну заробітну плату на потреби фонду. Також у громаді активно

розвинена мережа волонтерських ініціатив, зокрема шкільні та громадські волонтерські осередки, які виготовляють маскувальні сітки, окопні свічки та збирають продукти для військових.

Участь громадян є ключовою ознакою якісного управління територіями, адже це підвищує результативність управлінських рішень та забезпечує врахування потреб і думки суспільства під час їх формування. У науковій літературі підкреслюється, що рішення органів влади краще сприймаються громадськістю тоді, коли вона бере участь у їх підготовці, а також що участь громадян у процесі прийняття рішень сприяє зменшенню конфліктів та формуванню суспільного консенсусу [4]. Активне залучення населення змушує органи публічної влади швидше реагувати на суспільні потреби та ухвалювати рішення, спрямовані на забезпечення безпечних умов життєдіяльності. В умовах воєнного стану це проявляється у прискоренні управлінських рішень та посиленні горизонтальної взаємодії між органами влади, волонтерськими організаціями та громадянами.

Волонтерський рух сьогодні набув характеру масової самоорганізації населення, що проявляється у створенні локальних ініціативних груп, благодійних об'єднань та неформальних координаційних структур [5, с. 42]. Такі утворення забезпечують швидке реагування на локальні потреби населення та фактично доповнюють функції органів місцевого самоврядування. Зокрема, волонтерські структури частково перебирають на себе функції оперативного реагування на соціальні потреби громади, а також формують мережеву взаємодію між різними ініціативами, підвищуючи загальну ефективність локального управління.

Результатом такої взаємодії є підвищення стійкості територіальних громад, що проявляється у здатності оперативно залучати внутрішні ресурси, підтримувати функціонування критично важливих інфраструктурних елементів та забезпечувати базові потреби населення. Важливим чинником цього процесу виступають сучасні канали комунікації та координації, зокрема цифрові платформи, тематичні онлайн-спільноти й публічні

інформаційні повідомлення, а також безпосередня взаємодія між представниками місцевої влади та волонтерських ініціатив. Хоча загалом спостерігається позитивна взаємодія між волонтерськими організаціями та органами влади в Україні, на практиці існують і проблеми, зокрема пов'язані зі складною та інколи надмірно деталізованою системою обліку й звітності щодо гуманітарної допомоги.

Після 2022 року правила контролю за отриманням, оформленням та розподілом допомоги стали більш жорсткими, зокрема зросли вимоги до документування кожної партії вантажів, їхнього походження та подальшого використання. Через це волонтерським організаціям доводиться витратити більше часу не на саму допомогу людям, а на оформлення звітів та дотримання формальних процедур. Для невеликих ініціатив це часто означає необхідність залучати додаткових людей або ресурсів тільки для паперової роботи. У результаті така ситуація уповільнювала швидкість реагування на потреби населення, особливо після обстрілів та інших кризових умов. Також іноді виникає напруження між волонтерами та представниками органів влади: з одного боку існує потреба у прозорості та контролі, а з іншого – у максимально швидкому наданні допомоги без зайвої бюрократії.

Отже, взаємодія органів місцевого самоврядування з волонтерськими організаціями в умовах воєнного стану є важливим елементом системи публічного управління, так як забезпечує оперативне реагування на кризові виклики та ефективне задоволення потреб населення. Така співпраця сприяє підвищенню стійкості територіальних громад, розвитку горизонтальних зв'язків та посиленню громадської участі у процесах прийняття рішень. Однак існують організаційні та процедурні труднощі, зокрема у сфері звітності та обліку гуманітарної допомоги, що потребують подальшого вдосконалення для підвищення ефективності взаємодії.

Список використаних джерел

1. 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>

2. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 р. № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

3. U-LEAD with Europe. The Shpola municipality supports and fosters its volunteer environment. 2024. URL: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/596>

4. Приліпко С. М., Шевченко Н. О. Механізми співпраці органів публічної влади з громадськістю щодо реалізації еколого безпечних проєктів у сферах водопостачання та поводження з твердими побутовими відходами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №10. (дата звернення 05.05.2026).

5. Головка Л., Головка Т. Волонтерська діяльність як фактор резильєнтності та нарощування соціального капіталу в громадах (на прикладі однієї з громад Київської області). *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 4 (54). С. 38–54. (дата звернення 02.05.2026).

Кириченко Ганна Володимирівна, кандидат наук з державного управління, завідувачка відділу аспірантури та докторантури, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна».

Алієв Азер Аріф огли, аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна».

Квалітативна модель оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій

Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується масштабними суспільними трансформаціями, зумовленими процесами глобалізації, цифровізації, децентралізації, євроінтеграції, посиленням кризових явищ та необхідністю забезпечення стійкості державних інституцій в умовах високої невизначеності. За таких умов особливого значення набуває проблема формування ефективного управлінського корпусу, здатного оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати результативність публічної політики, підтримувати суспільну довіру та реалізовувати стратегічні цілі розвитку держави.

У сучасній практиці публічного управління існуючі підходи до оцінювання професійної діяльності керівників залишаються недостатньо ефективними, оскільки переважно ґрунтуються на кількісних показниках і недостатньо враховують якісні характеристики лідерства: стратегічне мислення, адаптивність, етичність, комунікативну компетентність, емоційну стійкість та здатність до управління змінами. Це ускладнює об'єктивне визначення лідерського потенціалу та формування ефективного кадрового резерву.

Сучасні наукові підходи потребують розроблення комплексних моделей оцінювання, що поєднуюватимуть компетентнісний, аксіологічний і поведінковий підходи. У зв'язку з цим актуальним є створення квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, адаптованої до умов суспільних трансформацій і спрямованої на підвищення ефективності кадрових процесів у публічному секторі.

Трансформаційні процеси, що відбуваються у сфері публічного управління, наразі супроводжуються підвищенням рівня управлінської відповідальності, ускладненням механізмів прийняття рішень та необхідністю формування нових моделей взаємодії між владою і суспільством. За таких умов традиційні системи оцінювання управлінської діяльності виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують комплексного визначення рівня сформованості лідерських компетентностей керівників, їхньої здатності до стратегічного мислення, антикризового реагування, інноваційності та соціальної відповідальності [1].

Саме тому виникає потреба у формуванні квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, яка базуватиметься на інтеграції компетентнісного, аксіологічного, системного та поведінкового підходів. Така модель повинна враховувати не лише професійні знання та управлінські навички, а й ціннісні орієнтації, етичні принципи, комунікативні здібності, емоційну стійкість, рівень адаптивності та готовність до управління змінами.

Засадами формування квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління доцільно визначити: принцип системності та комплексності оцінювання; орієнтацію на розвиток управлінських і лідерських компетентностей; врахування динаміки суспільних трансформацій та цифровізації управлінських процесів; поєднання якісних і поведінкових індикаторів оцінювання; принципи відкритості, об'єктивності, адаптивності та результативності. Водночас важливим елементом моделі має стати оцінювання здатності керівника

забезпечувати ефективну комунікацію, формувати довіру в суспільстві, здійснювати стратегічне прогнозування та реалізовувати інноваційні управлінські рішення в умовах невизначеності та кризових викликів.

Доцільність застосування квалітативного підходу до оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління зумовлена насамперед складністю та багатовимірністю сучасної управлінської діяльності, яка не може бути повною мірою охарактеризована виключно кількісними показниками результативності. В умовах суспільних трансформацій ефективність діяльності керівника визначається не лише досягненням формальних показників, а й здатністю забезпечувати стратегічне бачення розвитку, підтримувати стабільність управлінських процесів, формувати довіру громадян, ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами та адаптувати систему управління до кризових викликів і змін зовнішнього середовища [2].

Традиційні кількісні підходи до оцінювання управлінської діяльності переважно орієнтовані на вимірювання результативності через статистичні або адміністративні показники, що не дозволяє комплексно оцінити рівень сформованості лідерських компетентностей керівника. Зокрема, такі характеристики, як етичність управлінських рішень, емоційна стійкість, здатність до комунікації, стратегічного мислення, управління конфліктами, інноваційності та командної взаємодії, мають переважно якісний характер і не піддаються об'єктивному вимірюванню за допомогою лише формалізованих критеріїв.

Саме тому квалітативний підхід набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінювати не лише результати діяльності, а й поведінкові моделі керівника, стиль управління, рівень професійної зрілості, здатність до адаптації та ефективність взаємодії з колективом і суспільством. Такий підхід орієнтований на визначення глибинних характеристик управлінської діяльності, що формують реальний лідерський потенціал суб'єкта публічного управління [3].

Разом з тим, важливою перевагою квалітативного підходу є його здатність враховувати динамічний характер суспільних трансформацій та зміну вимог до сучасного управлінського лідерства. У сучасних умовах керівник публічного сектору повинен не лише виконувати адміністративні функції, а й бути агентом змін, здатним до стратегічного прогнозування, антикризового реагування, впровадження інновацій та забезпечення ефективної комунікації у цифровому середовищі. Відповідно, оцінювання лідерського потенціалу має базуватися на аналізі якісних параметрів професійної діяльності та поведінкових індикаторів, які відображають рівень готовності керівника до реалізації цих функцій.

Квалітативний підхід також забезпечує можливість комплексного використання експертних, поведінкових, рефлексивних та компетентнісних методів оцінювання, що підвищує об'єктивність аналізу управлінської ефективності. Його застосування сприяє формуванню більш адаптивної системи кадрового оцінювання, орієнтованої не лише на контроль результатів діяльності, а й на професійний розвиток керівників, удосконалення їхніх лідерських компетентностей та підвищення інституційної спроможності органів публічного управління [4].

Структура квалітативної моделі включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: ціннісно-мотиваційний, професійно-компетентнісний, комунікативно-інтеракційний, інноваційно-адаптивний та стратегічно-управлінський.

Отже, застосування квалітативного підходу до оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління є обґрунтованим і необхідним, оскільки дозволяє забезпечити комплексний аналіз професійних, особистісних та поведінкових характеристик управлінця, визначити його здатність ефективно діяти в умовах суспільних трансформацій та сформувати сучасну лідерсько-орієнтовану модель публічного управління.

Обґрунтовано, що застосування квалітативного підходу є методологічно доцільним, оскільки забезпечує комплексність аналізу управлінської

діяльності та дозволяє оцінювати не лише результати, а й процеси прийняття рішень, стиль взаємодії та рівень адаптивності керівника. Встановлено, що найбільш ефективним є поєднання експертних, поведінкових та рефлексивних методів діагностики, яке забезпечує багатовимірність і об'єктивність оцінювання.

Запропонована квалітативна модель оцінювання лідерського потенціалу має практичну значущість для системи публічного управління, оскільки може бути використана у процесах добору, атестації, професійного розвитку та формування кадрового резерву. Її впровадження сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню інституційної спроможності органів влади та формуванню сучасної лідерсько-орієнтованої управлінської культури, здатної ефективно реагувати на виклики суспільних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Hughes M. Leading Changes: Why Transformation Explanations Fail. *Leadership*. 2016. Vol. 12, № 4. P. 449–469. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>.
2. Торчинюк В., Юхно І. Публічно-управлінська діяльність з позицій системного реформування державної влади: загальні проблеми методології дослідження. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №1. С. 53-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-8>.
3. Дмитренко Г. В., Качан Я. В. Професійний розвиток кадрового потенціалу публічної служби в сучасних українських реаліях. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 95-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2020_3_13
4. Бакуменко В. Д., Попов С. А., Вошко І. В. Публічна політика як предмет практичної діяльності суб'єктів публічної влади. *Державне будівництво*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.34213/db.20.02.00>.

Малиновський Валентин Ярославович, доктор політичних наук, професор, професор кафедри соціогуманітарних технологій Луцького національного технічного університету

Трансформація публічного управління соціальною сферою в умовах сучасних викликів

Останніми роками соціальна сфера є одним із найбільш динамічних напрямів внутрішньої політики держави. Трансформації, що відбулися у цій сфері, суттєво змінили підходи до організації соціального захисту населення, надання соціальних послуг та соціальної підтримки вразливих категорій громадян. Зазначені зміни торкнулися не лише окремих аспектів соціальної політики, а й самої моделі публічного управління соціальною сферою, яка поступово трансформується від системи всеохоплюючого соціального забезпечення до людиноцентричної сервісної системи, орієнтованої на потреби громадян, підвищення якості соціальних послуг та забезпечення доступності соціальної підтримки.

Основними чинниками, що зумовили зазначені трансформації, є такі:

1. Децентралізаційна реформа.
2. Реформа державного управління.
3. Євроінтеграційний курс України.
4. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України.

Децентралізаційна реформа. Передача значної частини повноважень, функцій, ресурсів і відповідальності із субрегіонального на базовий рівень кардинально змінила модель соціального захисту населення в Україні. Відтепер ключовими суб'єктами надання соціальних послуг і формування локальної соціальної політики стали органи місцевого самоврядування (далі – ОМС). Саме такий підхід передбачався реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Наразі саме на рівні

територіальних громад (далі – ТГ) формується найбільш наближений до потреб громадян механізм реагування на соціальні виклики, що дає змогу забезпечити адресність, оперативність соціального захисту, а також доступність та якість соціальних послуг.

У процесі *реформи державного управління* протягом багатьох років триває пошук оптимальної системи центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ) у соціальній сфері. Сучасні виклики актуалізували проблему інституційної спроможності держави, що потребувало внесення корективів у процес формування та реалізації державної соціальної політики. З цією метою було розширено функції Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності та Пенсійного фонду України, утворено нові ЦОВВ: Національну соціальну сервісну службу та Державну службу у справах дітей. Завдяки цьому було досягнуто таких результатів:

1) оптимізовано систему ЦОВВ з раціональним розподілом функцій та повноважень, зокрема організаційно розмежовано функції з формування та реалізації державної соціальної політики;

2) запроваджено ефективний та орієнтований на результат механізм спрямування та координації Міністром соціальної політики діяльності ЦОВВ;

3) підвищено інституційну спроможність Мінсоцполітики щодо формування державної соціальної політики, підготовки та впровадження ключових національних реформ у соціальній сфері, спрямованих на підвищення рівня соціального захисту населення та надання якісних соціальних послуг [2, с. 319].

Важливим фактором трансформації публічного управління соціальною сферою став *євроінтеграційний курс України*. Отримання статусу кандидата на членство в Європейському Союзі актуалізувало необхідність гармонізації національного законодавства із європейськими соціальними принципами і стандартами, зокрема положеннями Європейської соціальної хартії (переглянутої). Це зумовлює поступовий перехід до людиноцентричної

моделі соціальної політики, в основі якої лежать принципи соціальної справедливості, рівності, інклюзивності, доступності, клієнтоцентризму, субсидіарності, безбар'єрності, недискримінації, адресності, відповідальності, толерантності.

У межах зазначених змін відбувається переосмислення існуючого підходу соціального захисту населення, що вже традиційно базувався на категоріальному принципі (надання пільг і виплат залежно від формально визначеного статусу особи). Натомість запроваджується модель, орієнтована на оцінку індивідуальних потреб домогосподарств, рівня їхньої вразливості та соціального ризику. Зазначена трансформація відповідає європейській моделі соціального захисту населення, котра, окрім забезпечення компенсаційних механізмів, орієнтована на соціальну інтеграцію та активізацію громадян. У діяльність інституцій соціального захисту (далі – ІСЗ) поступово впроваджуються інноваційні технології соціального адміністрування, що пройшли апробацію у США та країнах Західної Європи: ведення випадку (кейс-менеджмент); раннє виявлення та раннє втручання; кризове та екстремне втручання; верифікація; супервізія; континуум соціальних послуг; електронний кейс-менеджмент.

Серйозним викликом для системи публічного управління соціальною сферою стало *повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну*. Воєнний стан суттєво загострив соціальні проблеми, зумовив значне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), які потребують соціальної підтримки, психологічної допомоги, соціальної реабілітації, соціальної інтеграції та реінтеграції. Особливо затребуваною стала соціальна адаптація ветеранів війни та членів їхніх сімей. У цих умовах ІСЗ змушені оперативно адаптувати управлінсько-адміністративні механізми до екстремальних умов, забезпечуючи безперервність надання соціальних послуг, соціальної підтримки. Таким прикладом є комплексна соціальна послуга з формування життєстійкості у ТГ – комплекс заходів, що спрямовані на зміцнення соціальної і психологічної стійкості та адаптивності

особи/сім'ї/групи осіб, які проживають на території ТГ [1]. Наразі ця послуга надається у 306 Центрах життєстійкості по всій країні. У 2025 р. до них звернулося 19 тис. військовослужбовців та ветеранів, а також 23,5 тис. ВПО [3]. Зараз упроваджується нова соціальна послуга з проживання (притулку) для ВПО старшого віку.

Важливим механізмом трансформації соціальної сфери стала *цифровізація*. Ключову роль у цьому процесі відіграє Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС), що була створена у процесі реалізації Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери [4]. Практичне значення ЄІССС особливо проявилось в умовах воєнного стану, адже вона забезпечила безперервність надання соціальних послуг, у тому числі для ВПО, осіб, які втратили документи, та інших вразливих категорій населення. Завдяки цифровим рішенням стало можливим надання соціальної допомоги незалежно від місця перебування особи, а також оперативне здійснення виплат у кризових ситуаціях. Успішність функціонування ЄІССС під час подолання складних викликів дає унікальний досвід для модернізації всієї інфраструктури соціальної сфери.

Технології інтегрованого цифрового адміністрування, такі як застосунок «Дія», формують цілісну систему організації соціальної сфери на основі сучасних інформаційно-комунікаційних рішень. Їх впровадження забезпечує перехід від розрізнених адміністративних практик до узгодженого та клієнтоорієнтованого підходу у наданні соціальних послуг.

Водночас слід зазначити, що процес трансформації соціальної сфери ще не набув завершального вигляду. Відповідно не сформована остаточна модель публічного управління цією сферою. Зокрема, через невизначеність ролі та місця субрегіонального рівня в децентралізованій системі публічної влади залишається незавершеним розподіл соціальних функцій і повноважень між районними державними адміністраціями та ОМС. ТГ з обмеженою ресурсною та інфраструктурною базою не завжди спроможні повноцінно реалізовувати соціальних функції та забезпечувати належну

якість соціальних послуг. Ускладнює ситуацію також повільне залучення до надання соціальних послуг суб'єктів недержавного сектору.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність остаточного формування моделі організації публічної влади на регіональному та субрегіональному рівнях із чітким розподілом соціальних функцій і повноважень між усіма рівнями територіального устрою держави. Подальшого вдосконалення потребують механізми міжбюджетного вирівнювання, підвищення ефективності міжбюджетних трансфертів, а також розвиток міжмуніципального співробітництва як інструменту спільного вирішення територіальними громадами соціальних проблем.

Не менш важливим напрямом є розвиток кадрового та інституційного потенціалу соціальної сфери. Умови війни та постійного зростання навантаження на ІСЗ вимагають підвищення професійної підготовки соціальних працівників, управлінців та адміністраторів соціальних послуг. У цьому напрямі вже робляться певні кроки, одним з яких стало запровадження у кожній ТГ посади соціального менеджера.

Таким чином, публічне управління соціальною сферою в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, що має характер «подвійного переходу» – одночасного реагування на наслідки війни та адаптації до європейських стандартів соціальної політики. Синергія процесів децентралізації, євроінтеграції та цифровізації формує підґрунтя для становлення сучасної, гнучкої та стійкої моделі соціального управління та адміністрування.

У підсумку ключовим результатом зазначених трансформацій має стати формування сервісно-орієнтованої системи публічного управління соціальною сферою, здатної ефективно реагувати на кризові виклики, забезпечувати соціальну стабільність та сприяти довгостроковому розвитку людського потенціалу України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Список використаних джерел

1. Деякі питання реалізації експериментального проекту з організації надання комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості в територіальних громадах: постанова Каб. Міністрів України від 19.11.2025 р. № 1505. *Урядовий кур'єр*. 2025. 22 листоп. С. 13.

2. Малиновський В. Інституційна трансформація центральних органів виконавчої влади у соціальній сфері в умовах сучасних викликів. *Ввічливість. Humanitas*. 2026. № 1. С. 314–320.
<https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.1.40>

3. Понад 19 тисяч військових і ветеранів звернулося до Центрів життєстійкості у 2025 році – Інна Солодка. *Офіційний веб-сайт Мінсоцполітики*. 2026. 16 трав. URL:
https://www.facebook.com/MLSP.gov.ua?locale=uk_UA (дата звернення: 17.05.2026).

4. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1353-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. 31 жовт. С. 13.

Мельниченко Ольга, здобувачка ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ціннісно-компетентнісний підхід до професіоналізації публічних службовців України в умовах євроінтеграційного поступу

Євроінтеграційний поступ України актуалізує питання не лише правового наближення до стандартів Європейського Союзу, а й якісної зміни професійної культури публічних службовців. У процесі переговорів про вступ до ЄС публічна служба дедалі більше розглядається як інституційна основа спроможності держави виконувати зобов'язання, забезпечувати сталість реформ і підтримувати довіру громадян у період війни та післявоєнного відновлення. У Звіті Європейської Комісії щодо України за 2025 рік окремо наголошено на значенні дорожніх карт у сферах верховенства права, реформування публічного управління та функціонування демократичних інституцій [1]. За таких умов професіоналізація публічних службовців не може бути зведена лише до накопичення знань чи процедурного виконання посадових обов'язків. Вона має охоплювати формування ціннісних орієнтацій, етичної відповідальності, комунікативної зрілості, адаптивності та здатності діяти в інтересах суспільства навіть за умов високої невизначеності.

Для України особливого значення набуває ціннісно-компетентнісний підхід до професіоналізації публічних службовців. Його сутність полягає в тому, що професійна компетентність розглядається не як сума формальних знань і навичок, а як здатність відповідально застосовувати їх у конкретних управлінських ситуаціях з урахуванням законності, доброчесності, відкритості, неупередженості та публічного інтересу. Такий підхід корелює з принципами державної служби, закріпленими у Законі України “Про державну службу”, зокрема принципами професіоналізму, доброчесності,

політичної неупередженості, прозорості та стабільності [2]. Водночас європейська перспектива вимагає, щоб ці принципи були інтегровані у кадрові процедури, професійне навчання, оцінювання результатів службової діяльності, комунікацію з громадянами та організаційну культуру органів публічної влади.

Професіоналізація публічних службовців має розглядатися як механізм зміцнення суспільної довіри. Громадяни оцінюють державу не лише через зміст ухвалених рішень, а й через спосіб їх пояснення, етичність поведінки посадових осіб, своєчасність реагування, готовність визнавати помилки та забезпечувати зворотний зв'язок. Саме тому культура публічних службовців стає практичною формою вияву професіоналізму. Якщо службовець володіє знаннями, але не демонструє поваги до громадянина, не дотримується етичних стандартів або комунікує формально й закрито, професійна компетентність не трансформується у довіру. Натомість поєднання фаховості, відповідальності й культурної чутливості формує у громадян відчуття передбачуваності, справедливості та моральної легітимності публічної влади.

Європейські підходи до належного врядування підкреслюють, що якісне публічне управління має ґрунтуватися на сталій системі цінностей і поведінкових стандартів. У “Принципах державного управління” SIGMA публічна адміністрація розглядається через стандарти, які відображають очікування громадян і бізнесу від сучасного управління: результативність, підзвітність, відкритість, якість послуг, професійну спроможність і добросесність [3]. Рекомендація ОЕСР щодо лідерства та спроможності публічної служби акцентує на необхідності професійної, стратегічної, інклюзивної й адаптивної публічної служби, здатної відповідати на сучасні та майбутні суспільні потреби [4]. Отже, адаптація України до стандартів ЄС потребує не механічного перенесення процедур, а переосмислення внутрішньої логіки професіоналізації: від формального підвищення кваліфікації – до формування службовця, здатного ухвалювати відповідальні

рішення у складному соціальному, безпековому й комунікативному середовищі.

У межах ціннісно-компетентнісного підходу доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів професіоналізації. Перший напрям пов'язаний із розвитком етичної компетентності, тобто здатності службовця розпізнавати конфлікт інтересів, діяти добродібно, дотримуватися меж службової дискреції та ухвалювати рішення, які не суперечать публічному інтересу. Другий напрям охоплює комунікативну компетентність, що передбачає вміння пояснювати рішення зрозумілою мовою, підтримувати зворотний зв'язок, знижувати соціальну напругу й уникати формалізму. Третій напрям стосується організаційної компетентності, яка проявляється у здатності працювати в команді, підтримувати внутрішню довіру, дотримуватися процедур і водночас адаптувати їх до кризових умов. Четвертий напрям пов'язаний із резистивною спроможністю публічної служби, тобто здатністю зберігати якість управлінських дій у ситуаціях воєнного навантаження, інформаційного тиску, кадрової нестабільності та високих очікувань суспільства.

Особливість воєнного стану полягає в тому, що він одночасно підвищує потребу в оперативності управлінських рішень і посилює вимоги до їхньої етичної та правової обґрунтованості. Розширення управлінської дискреції, обмеження доступу до частини інформації, необхідність швидкого реагування на безпекові виклики й робота з травматизованими групами населення формують нові професійні ситуації, у яких недостатньо лише знати процедуру. Публічний службовець має бути здатним поєднувати законність із людяністю, швидкість – із відповідальністю, дисципліну – з відкритістю до обґрунтованого діалогу. Саме цей баланс перетворює культуру публічної служби на ресурс інституційної стійкості.

Важливим інструментом реалізації такого підходу є система професійного навчання. НАДС визначає професійне навчання як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок публічних службовців, що

забезпечують належний рівень їхньої професійної кваліфікації, а серед його видів називає підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту [5]. Однак в умовах євроінтеграційного поступу зміст професійного навчання має бути доповнений наскрізними ціннісними модулями: етика службового рішення, культура кризової комунікації, взаємодія з вразливими групами, антикорупційна поведінка, психологічна стійкість, європейські принципи належного врядування та механізми публічної підзвітності. Таке навчання доцільно оцінювати не лише за фактом проходження програми, а й за зміною управлінської поведінки, якості комунікації та здатності службовця діяти в межах публічного інтересу.

З практичної точки зору ціннісно-компетентнісний підхід може бути реалізований через оновлення профілів професійної компетентності посад публічної служби, включення етичних і комунікативних критеріїв до оцінювання результатів службової діяльності, розвиток наставництва, регулярний аналіз етичних дилем воєнного часу, впровадження внутрішніх стандартів зворотного зв'язку з громадянами та посилення ролі служб управління персоналом у формуванні організаційної культури. Отже, професіоналізація публічних службовців України в умовах євроінтеграційного поступу має бути спрямована на поєднання компетентності, доброчесності, комунікативної відкритості та стійкості. Саме такий підхід дозволяє узгодити національну реформу публічного управління зі стандартами ЄС, не втрачаючи специфіки воєнного контексту України.

Список використаних джерел

1. European Commission. Ukraine 2025 Report. Brussels, 4 November 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 07 травня 2026 року).
2. Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 07 травня 2026 року).

3. SIGMA. Принципи державного управління. Редакція 2023 року.
URL:
https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf (дата звернення: 07 травня 2026 року).
4. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0445. 17 January 2019. URL:
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення: 07 травня 2026 року).
5. Професійне навчання. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya> (дата звернення: 07 травня 2026 року).
6. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 07 травня 2026 року).

Орган Сергій Іванович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Медичний туризм як основа удосконалення стратегічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні

Медичний туризм у сучасних умовах перетворюється на один із важливих інструментів модернізації систем охорони здоров'я та підвищення ефективності стратегічного управління галуззю. У глобальному вимірі медичний туризм являє собою комплексне соціально-економічне явище, що поєднує медичні, реабілітаційні, туристичні, логістичні, страхові та інформаційні послуги, спрямовані на забезпечення лікування, оздоровлення або реабілітації громадян за межами їхнього постійного місця проживання. Його розвиток безпосередньо впливає на конкурентоспроможність національних систем охорони здоров'я, стимулює інвестиційну активність, сприяє технологічній модернізації медичних закладів та формує нові механізми стратегічного управління у сфері медичних послуг.

У науковій літературі медичний туризм розглядається не лише як окремий сегмент туристичної індустрії, а й як складова державної політики у сфері охорони здоров'я. Його значення визначається здатністю поєднувати економічні, соціальні та інституційні механізми розвитку медичної галузі. В умовах глобалізації пацієнти дедалі частіше обирають лікування за кордоном через доступнішу вартість послуг, вищу якість медичної допомоги, скорочення часу очікування на лікування, доступ до інноваційних технологій та високий рівень сервісу. Саме ці фактори стали основними рушіями розвитку міжнародного ринку медичного туризму [1; 2].

Для України медичний туризм може стати важливим напрямом удосконалення стратегічного управління системою охорони здоров'я. До початку повномасштабної війни Україна демонструвала позитивну динаміку розвитку цього сектору завдяки поєднанню високої кваліфікації медичного

персоналу, конкурентоспроможної вартості послуг та значного науково-медичного потенціалу. Найбільшим попитом серед іноземних пацієнтів користувалися стоматологічні послуги, репродуктивна медицина, кардіохірургія, офтальмологія, клітинна терапія, пластична хірургія та санаторно-курортне лікування. Розвиток таких напрямів сприяв збільшенню валютних надходжень, формуванню нових робочих місць та підвищенню інвестиційної привабливості медичної галузі.

Стратегічне значення медичного туризму для системи охорони здоров'я полягає насамперед у його мультиплікативному ефекті. Кошти, отримані від іноземних пацієнтів, можуть бути спрямовані на оновлення медичного обладнання, розвиток цифрових технологій, підвищення кваліфікації медичних працівників та удосконалення медичної інфраструктури. Таким чином, розвиток медичного туризму створює додаткові джерела фінансування галузі, що особливо актуально для країн із обмеженими бюджетними ресурсами. У результаті підвищується якість медичних послуг не лише для іноземних пацієнтів, але й для громадян держави [3].

Особливого значення медичний туризм набуває в контексті стратегічного планування розвитку охорони здоров'я. Формування довгострокових програм розвитку галузі передбачає врахування міжнародної конкурентоспроможності медичних послуг, розвитку медичної інфраструктури, кадрової політики та інтеграції інноваційних технологій. Медичний туризм стимулює державу до впровадження міжнародних стандартів якості, сертифікації медичних закладів та гармонізації нормативно-правової бази з європейськими вимогами. Це сприяє формуванню сучасної моделі стратегічного управління охороною здоров'я, орієнтованої на якість, результативність та міжнародну інтеграцію.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного управління через розвиток медичного туризму є формування медичних кластерів. Світова практика демонструє, що найбільш успішні моделі медичного туризму функціонують у форматі інтегрованих кластерів, які об'єднують лікарні,

реабілітаційні центри, науково-дослідні установи, страхові компанії, туристичних операторів та органи публічної влади. Такі кластери дозволяють забезпечити комплексність послуг, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити координацію між різними суб'єктами управління. Для України впровадження кластерного підходу може стати основою регіональної політики розвитку охорони здоров'я та післявоєнного відновлення медичної інфраструктури.

У сучасних умовах воєнного стану значення медичного туризму для України набуває нових характеристик. Поряд із традиційними напрямками дедалі більшої актуальності набувають послуги реабілітації, фізичного відновлення, психологічної підтримки, протезування та лікування посттравматичних станів. Формування спеціалізованих центрів реабілітаційної медицини може забезпечити інтеграцію України у міжнародний ринок медичних послуг та водночас сприяти відновленню національної системи охорони здоров'я. Розвиток таких центрів дозволяє залучати міжнародні інвестиції, грантові програми та експертну підтримку для модернізації медичної галузі.

Однією з ключових передумов ефективного стратегічного управління у сфері медичного туризму є створення сучасної системи збору та аналізу даних [4]. В Україні досі відсутня повноцінна система моніторингу потоків медичних туристів, оцінювання економічного ефекту та аналізу якості наданих послуг. Це обмежує можливості держави щодо прогнозування розвитку галузі та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У провідних країнах світу стратегічне управління медичним туризмом базується на використанні інтегрованих інформаційних платформ, цифрових реєстрів та систем аналітики, які забезпечують постійний моніторинг показників ефективності.

Водночас розвиток медичного туризму потребує врахування потенційних ризиків для системи охорони здоров'я. Міжнародні дослідження свідчать, що надмірна орієнтація на іноземних пацієнтів може призводити до

нерівномірного розподілу ресурсів між приватним і державним секторами, підвищення вартості медичних послуг та зменшення доступності якісної медичної допомоги для місцевого населення. Крім того, недостатній контроль за якістю медичних послуг може спричиняти виникнення ускладнень та додаткового навантаження на національні системи охорони здоров'я. Саме тому державна політика повинна забезпечувати баланс між економічною вигодою від розвитку медичного туризму та соціальною функцією охорони здоров'я.

Серед стратегічних напрямів розвитку медичного туризму в Україні доцільно виділити вдосконалення нормативно-правового забезпечення, впровадження міжнародних стандартів акредитації медичних закладів, розвиток державно-приватного партнерства, цифровізацію процесів управління, створення спеціалізованих реабілітаційних центрів міжнародного рівня та формування національного бренду України як безпечного і конкурентоспроможного центру медичних послуг. Важливим завданням також залишається інтеграція медичного туризму до державних стратегій розвитку охорони здоров'я, туризму, регіональної політики та післявоєнного відновлення держави.

Отже, медичний туризм виступає не лише перспективним напрямом економічної діяльності, а й важливим інструментом удосконалення стратегічного управління у сфері охорони здоров'я. Його розвиток сприяє модернізації медичної інфраструктури, залученню інвестицій, підвищенню якості медичних послуг, розвитку людського капіталу та інтеграції України у світовий медичний простір. За умови формування комплексної державної політики та ефективних механізмів стратегічного управління медичний туризм може стати одним із драйверів післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я та підвищення її стійкості в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Гуца Т. Характеристика медичного туризму як об'єкта державного стратегічного планування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-219-228](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-219-228).
2. Кудінова І. П., Грищенко О. С. Медичний туризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні. *Економіка і управління бізнесом*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2021.03-04.061>.
3. Ваганова Л. В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери медичного туризму в контексті економічного розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2021. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-6).
4. Посock N., Phua K. Medical tourism and policy implications for health systems: a conceptual framework from a comparative study of Thailand, Singapore and Malaysia. *Globalization and Health*. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1186/1744-8603-7-12>.

Семчик Надія Олександрівна, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Пріоритети державного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни

Пріоритети державного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни є багатовимірним феноменом, що охоплює нормативно-правове регулювання, стратегічне планування, реалізацію соціальних гарантій, реабілітацію, інтеграцію ветеранів у цивільне життя та посилення їх ролі в суспільстві. Такий підхід випливає з базових завдань державної політики, що спрямована на врахування як обов'язку держави перед тими, хто безпосередньо захищав незалежність і суверенітет, так і потреб сучасного соціального розвитку. Соціальний захист ветеранів війни є не лише моральною й юридичною обов'язковою функцією держави, але й складовою національної безпеки та соціально-економічної стабільності.

По-перше, держава визначає соціальний захист ветеранів як пріоритетну складову політики соціального забезпечення, що закріплено в законодавчих і нормативно-правових актах. В Україні соціальні гарантії ветеранам війни регулюються комплексом законів (зокрема, «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»), указами Президента та підзаконними актами Кабінету Міністрів, включно зі Стратегією формування системи повернення з військової служби до цивільного життя до 2033 року та Єдиним державним реєстром ветеранів війни. Ці документи створюють нормативну основу для реалізації пріоритетів соціального захисту [1].

Наукові підходи до соціального захисту ветеранів також підкреслюють необхідність комплексного підходу, який включає правовий захист, медичне обслуговування, реабілітацію, забезпечення житлом і працевлаштуванням, а

також підтримку соціальних послуг у розширеному розумінні. Утім, реалізація цих норм часто зіштовхується з проблемами недостатнього фінансування, нерівномірності доступу до послуг, адміністративних бар'єрів та недоліків у координації між різними органами влади.

По-друге, пріоритети державного управління включають створення системи індивідуальної оцінки потреб кожного ветерана [2]. Такий підхід дає змогу більш адресно визначати ресурси для відновлення фізичного та психічного здоров'я, реабілітації, адаптації житла та робочих місць, а також підтримки підприємницької активності серед ветеранів. Інклюзивність та індивідуалізація є ключовими підходами для подолання структурних бар'єрів, що виникають у ветеранів при поверненні до цивільного життя.

По-третє, стратегічні пріоритети включають формування умов для соціальної та професійної інтеграції ветеранів шляхом працевлаштування, професійної перепідготовки, забезпечення освітою та підвищенням кваліфікації. Держава прагне створити умови для довгострокової економічної незалежності ветеранів, враховуючи їхній бойовий досвід і потенціал для участі в економічному житті [3]. Дослідження показують, що без належних адаптаційних механізмів і визнання навичок ветеранів на цивільному ринку праці значна частина цих людей стикається з труднощами у пошуку зайнятості та реалізації свого трудового потенціалу.

По-четверте, важливою складовою є забезпечення всебічної медичної підтримки та реабілітації ветеранів, включно з доступом до медичних послуг, протезування, санаторно-курортного лікування, адаптивного спорту та психосоціальної підтримки. Реабілітація має не лише медичний вимір, але також соціально-психологічний, оскільки ветерани після бойових дій часто потребують підтримки у подоланні травм, адаптації до цивільного життя та соціального включення.

По-п'яте, важливим пріоритетом є розвиток інституційної спроможності та міжвідомчої координації. Це передбачає не лише діяльність центральних виконавчих органів влади, але й партнерство з місцевими органами влади,

громадськими організаціями та міжнародними партнерами для забезпечення повноти та якості послуг, спрощення доступу до них та оперативної реакції на виклики.

По-шосте, пріоритети включають гідне вшанування внеску ветеранів у захист держави та формування позитивного суспільного сприйняття їх ролі. Це важлива соціокультурна складова державної політики, що сприяє зміцненню національної ідентичності, довіри до державних інституцій та солідарності суспільства [2].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що пріоритети державного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни формуються на основі юридичних гарантій, стратегічних документів та практичного запровадження комплексних заходів, спрямованих на забезпечення прав ветеранів, їхньої адаптації, інтеграції та активної ролі в суспільному житті. Ці пріоритети мають фундаментальне значення для виконання державою своїх соціальних функцій, підтримання соціальної справедливості та зміцнення суспільної згуртованості.

Список використаних джерел

1. Ветеранська політика – пріоритет держави. URL: <https://www.golos.com.ua/article/384578?utm.com>
2. Ключові виклики у сфері соціального захисту ветеранів війни обговорено під час круглого столу: "Ветеранська політика - пріоритет держави". URL: <https://www.rada.gov.ua/print/262775.html?utm.com>
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2025 р. № 1163-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми “Ветеран. Робота” на 2026-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1163-2025-%D1%80?utm.com#Text>

Толкач Вячеслав Миколайович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Сучасні механізми мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування

Сучасні механізми мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування становлять багатовимірну систему як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління, результативності виконання службових обов'язків та досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад. У науковій літературі мотивація в публічній сфері розглядається як сукупність факторів, що впливають на трудову поведінку посадових осіб та сприяють їхній професійній активності і готовності ефективно працювати на благо суспільства.

Перш за все, мотивація посадових осіб місцевого самоврядування ґрунтується на загальних теоретичних засадах мотиваційної науки, що включають як змістові, так і процесуальні підходи. Змістові теорії підкреслюють значущість задоволення потреб як ключового чинника мотивації, включно з матеріальними (економічними) і нематеріальними (соціально-психологічними) потребами, тоді як процесуальні моделі зосереджуються на схилах вибору поведінки людини з урахуванням очікувань, винагород та оцінки праці [1; 2].

У контексті місцевого самоврядування мотиваційні механізми формуються і функціонують як інтегровані елементи кадрової політики органів влади, що включають:

- матеріальні стимули – безпосередні економічні винагороди, що пов'язані з оплатою праці, преміюванням, надбавками та доплатами за результативність роботи. Для посадових осіб місцевого самоврядування ці

стимули є важливою частиною мотиваційної системи, оскільки стабільна та справедлива заробітна плата є одним із ключових мотивів праці у публічній службі;

- нематеріальні стимули – широке коло заходів, які не мають безпосереднього фінансового виразу, але мають значний вплив на мотивацію праці. До них належать: кар'єрне зростання та професійний розвиток, що включає можливості підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, отримання сертифікацій та просування по службі; професійне визнання та нагороди, які підсилюють престиж служби та відчуття значущості праці посадової особи; соціальна підтримка та корпоративна культура, що формує позитивний психологічний клімат, сприяє залученню та підтримці командної роботи; сенс-орієнтовані мотиви, пов'язані зі служінням громадам, реалізацією суспільно важливих проектів та участю в процесах трансформації місцевої спільноти;

- системи оцінювання результативності – сучасні механізми мотивації передбачають регулярне оцінювання якості та ефективності роботи посадових осіб. Системи оцінювання можуть включати ключові показники ефективності, що дозволяють об'єктивно вимірювати досягнення результатів, а також пов'язувати їх з преміюванням чи іншими формами заохочення. Ефективна оцінка створює зворотний зв'язок між результатами праці та винагородою, що є одним із ключових чинників підвищення мотивації [3];

- індивідуалізація підходів мотивації – сучасні підходи до мотивації персоналу підкреслюють важливість врахування індивідуальних потреб, цінностей та життєвих орієнтирів посадових осіб. Цей аспект є особливо важливим у публічному секторі, де мотивація не завжди визначається лише матеріальними стимулами, а значною мірою пов'язана із професійним самовираженням, соціальним статусом та можливістю впливати на суспільні процеси [3];

- прозорість та справедливість мотиваційної системи – мотиваційні механізми повинні бути побудовані на принципах прозорості,

передбачуваності та справедливості [1]. Недостатня прозорість у розподілі винагород або невідповідність між вкладом в роботу та матеріальними чи нематеріальними винагородами здатні знижувати мотивацію та інтерес до службової діяльності.

Важливо зазначити, що мотивація посадових осіб місцевого самоврядування пов'язана з більш широким контекстом кадрової політики та публічного управління. В умовах процесів децентралізації та розширення повноважень територіальних громад, мотиваційні системи набувають стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку громад та підвищення якості державних послуг.

Наукові дослідження також визначають проблемні аспекти мотивації на локальному рівні, зокрема недосконалість правового регулювання системи заохочень, недостатнє врахування специфіки місцевого контексту та потреб службовців, а також відсутність комплексного підходу, який поєднував би матеріальні й нематеріальні механізми мотивації.

Таким чином, сучасні механізми мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування являють собою багатокомпонентну систему, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, системи оцінювання результатів, індивідуалізовані підходи до мотивації, а також принципи прозорості та справедливості. Їх ефективність визначається здатністю поєднувати ці елементи з урахуванням соціально-економічних умов, адміністративних реформ та очікувань персоналу.

Список використаних джерел

1. Щегорцова В. (2018). Мотивація державних службовців в архетипному підході: теорія і проблемні питання. *Публічне урядування*. 2018, № 4 (14). С. 373-384. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/445>

2. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С.126–135. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135>

3. Наталія О. Ш. Ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні. *Інноваційна економіка*. 2024. Вип. 3. С. 85-91. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1278>.

Трушевський Севастян Сергійович, аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

Понятійно-категоріальний апарат дослідження державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю

Понятійно-категоріальний апарат дослідження державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю становить теоретико-методологічну основу аналізу механізмів формування та реалізації державної політики щодо забезпечення прав, свобод і соціальної інтеграції осіб з інвалідністю. Наукове осмислення цієї сфери потребує чіткого визначення базових понять, що відображають особливості функціонування системи публічного управління, інституційного забезпечення реабілітаційних процесів, міжвідомчої взаємодії та реалізації прав людини відповідно до міжнародних стандартів. В умовах сучасної трансформації соціальної політики України, євроінтеграційних процесів та зростання кількості осіб, які потребують реабілітаційних послуг унаслідок воєнних дій, особливого значення набуває формування цілісної категоріальної системи дослідження державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю.

Центральним поняттям дослідження виступає категорія «реабілітація». У сучасному міжнародному дискурсі реабілітація розглядається як комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування особи та мінімізацію обмежень життєдіяльності в результаті взаємодії стану здоров'я людини з навколишнім середовищем. Всесвітня організація охорони здоров'я визначає реабілітацію як сукупність втручань, спрямованих на покращення функціонування та зменшення інвалідності осіб із різними порушеннями здоров'я. Такий підхід відображає перехід від медичної моделі інвалідності до біопсихосоціальної моделі, в межах якої враховуються не лише медичні аспекти, але й соціальні, психологічні, економічні та середовищні чинники.

У національному законодавстві поняття реабілітації закріплено в Законі України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [1], відповідно до якого реабілітація являє собою систему медичних, психологічних, педагогічних, фізичних, професійних, трудових, фізкультурно-спортивних, соціально-побутових заходів, спрямованих на надання особам допомоги у відновленні та компенсації порушених або втрачених функцій організму, досягнення соціальної та матеріальної незалежності, адаптації та інтеграції в суспільство. Законодавче визначення підкреслює комплексний характер реабілітації як багатокomпонентного процесу, що виходить за межі виключно медичного втручання.

Важливою категорією є поняття «особа з інвалідністю». У сучасній науковій та правовій практиці воно базується на положеннях Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, відповідно до яких інвалідність розглядається як результат взаємодії між людьми, які мають стійкі фізичні, психічні, інтелектуальні або сенсорні порушення, та бар'єрами середовища, що перешкоджають їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими громадянами [2]. Такий підхід принципово відрізняється від традиційного медичного трактування інвалідності як виключно індивідуального дефекту або захворювання та акцентує увагу на необхідності усунення соціальних бар'єрів через механізми державної політики.

Суттєве значення для дослідження має категорія «інвалідність». Відповідно до Міжнародної класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я (ICF), інвалідність охоплює порушення функцій організму, обмеження активності та обмеження участі людини в суспільному житті [3]. У цьому контексті інвалідність є не лише медичним станом, а складним соціальним явищем, яке формується під впливом індивідуальних характеристик особи та умов навколишнього середовища. Саме тому державна політика у сфері реабілітації спрямована не лише на відновлення здоров'я, але й на забезпечення доступності, інклюзії та рівності можливостей.

Базовою категорією виступає також поняття «державне управління». У науковій літературі державне управління розглядається як цілеспрямований організуючий вплив держави на суспільні процеси через систему органів публічної влади з метою реалізації суспільно значущих функцій та досягнення визначених цілей розвитку. У сфері реабілітації осіб з інвалідністю державне управління охоплює процеси формування державної політики, нормативно-правового регулювання, координації діяльності суб'єктів реабілітаційної системи, фінансового забезпечення, контролю якості послуг та моніторингу результативності реалізованих заходів. Законодавство України визначає окремі повноваження центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо управління системою реабілітації, що підтверджує міжгалузевий характер даної сфери.

Однією з ключових категорій є «державна політика у сфері реабілітації осіб з інвалідністю». Під нею доцільно розуміти цілеспрямовану діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, соціального захисту, освіти та громадянського суспільства, спрямовану на створення умов для відновлення функціональних можливостей осіб з інвалідністю, забезпечення їх соціальної інтеграції та реалізації конституційних прав. Державна політика реалізується через нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, інформаційні та кадрові механізми управління [4].

Важливим елементом категоріального апарату є поняття «система реабілітації осіб з інвалідністю». Вона являє собою сукупність державних і недержавних інституцій, організаційних структур, механізмів, ресурсів та процедур, які забезпечують реалізацію реабілітаційних заходів. Система охоплює заклади охорони здоров'я, реабілітаційні установи, органи соціального захисту, освітні установи, громадські організації, міжнародні організації та інші суб'єкти, діяльність яких спрямована на відновлення та підтримку функціональних можливостей людини [5].

Окремої уваги потребує поняття «реабілітаційна послуга». У сучасному розумінні вона є результатом професійної діяльності фахівців, спрямованої на відновлення, підтримання або компенсацію порушених функцій організму та забезпечення максимально можливої незалежності особи. Реабілітаційні послуги включають фізичну терапію, ерготерапію, психологічну підтримку, протезування, професійну реабілітацію, соціальну адаптацію та інші заходи, що визначаються індивідуальними потребами особи [6].

Тісно пов'язаними категоріями є «соціальна інтеграція», «соціальна адаптація» та «інклюзія». Соціальна інтеграція характеризує процес включення особи з інвалідністю в усі сфери суспільного життя шляхом створення рівних можливостей для участі в економічній, політичній, культурній та громадській діяльності. Соціальна адаптація передбачає пристосування особи до умов соціального середовища після набуття інвалідності або виникнення стійких функціональних обмежень. Інклюзія ж виступає сучасною концепцією організації суспільства, за якої забезпечується повноцінна участь усіх громадян незалежно від особливостей їхнього фізичного чи психічного стану.

Важливими для дослідження є категорії «абілітація» та «реінтеграція». Абілітація означає формування нових навичок і функціональних можливостей у осіб, які раніше не володіли певними здібностями внаслідок вроджених або ранньо набутих порушень розвитку. Реінтеграція передбачає повернення особи до активного суспільного життя після проходження реабілітаційних заходів, відновлення соціальних зв'язків, професійної діяльності та громадської активності. Особливої актуальності ці поняття набувають у контексті реабілітації військовослужбовців, ветеранів війни та цивільного населення, які постраждали внаслідок збройної агресії проти України [7].

У структурі понятійно-категоріального апарату значне місце займає поняття «механізм державного управління». У сфері реабілітації осіб з інвалідністю механізм державного управління являє собою сукупність

правових норм, організаційних структур, фінансових ресурсів, адміністративних процедур, інформаційно-аналітичних інструментів та управлінських рішень, які забезпечують реалізацію державної політики. До основних механізмів належать нормативно-правовий, організаційний, фінансово-економічний, кадровий, інформаційний та контрольний механізми. Їх узгоджене функціонування забезпечує ефективність реабілітаційної системи та досягнення визначених соціальних результатів.

Сучасні підходи до державного управління у сфері реабілітації все більше ґрунтуються на концепції людиноцентризму, відповідно до якої особа з інвалідністю розглядається не як об'єкт соціального захисту, а як повноправний суб'єкт суспільних відносин, носій прав і свобод. Така трансформація підходів зумовлює необхідність розвитку міжсекторальної взаємодії, впровадження індивідуалізованих програм реабілітації, цифровізації послуг, розвитку інклюзивного середовища та підвищення якості управлінських рішень у цій сфері.

Отже, державне управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю – це цілеспрямована діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо формування і реалізації державної політики, нормативно-правового регулювання, організаційного, фінансового та кадрового забезпечення системи реабілітації з метою відновлення, підтримання або компенсації порушених функцій організму, соціальної інтеграції, забезпечення рівних можливостей і підвищення якості життя осіб з інвалідністю. У науковому розумінні державне управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських впливів і механізмів, спрямованих на забезпечення доступності та ефективності реабілітаційних послуг, реалізацію прав осіб з інвалідністю та створення умов для їхньої повноцінної участі в суспільному житті.

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. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
3. International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF). URL: <https://www.who.int/classifications/international-classification-of-functioning-disability-and-health>
4. Rehabilitation. URL: <https://www.who.int/europe/health-topics/rehabilitation>
5. Negrini S., Selb M., Kiekens C., Todhunter-Brown A., Arienti C., Stucki G., Meyer T. 3 Cochrane Rehabilitation Methodology Meeting participants. Rehabilitation Definition for Research Purposes: A Global Stakeholders' Initiative by Cochrane Rehabilitation. *Am J Phys Med Rehabil.* 2022 Jul 1; 101(7): e100-e107. DOI: 10.1097/PHM.0000000000002031.
6. Mills T., Marks E, Reynolds T, et al. Rehabilitation: Essential along the Continuum of Care. In: Jamison DT, Gelband H, Horton S, et al., editors. Disease Control Priorities: Improving Health and Reducing Poverty. 3rd edition. Washington (DC): The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank; 2017 Nov 27. Chapter 15. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK525298>. DOI: 10.1596/978-1-4648-0527-1_ch15
7. Kostanjsek N. Use of The International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) as a conceptual framework and common language for disability statistics and health information systems. *BMC Public Health.* 2011 May 31; 11 Suppl 4(Suppl 4):S3. DOI: 10.1186/1471-2458-11-S4-S3.

Халімоненко Денис Валентинович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Реалізація державної політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків

Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків – ознака розвиненого, демократичного, правового суспільства, державна політика якого заснована на принципах рівності громадян, їхніх прав та можливостей. Стрімкий розвиток людства потребує нових поглядів, відмови від архаїчних норм та звичаїв, а також синергії думок для забезпечення гендерної паритетності обох статей. У сучасних розвинутих країнах світу принципи гендерної рівності є вкрай важливими з огляду на необхідність і доцільність використання людського потенціалу незалежно від статі людини.

Обравши євроінтеграційний напрям руху, ратифікувавши та підписавши «Угоду про асоціацію з ЄС», Україна утвердила свій шлях визнання та поваги до європейських демократичних і гуманних цінностей, зокрема, гарантування рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на законодавчому рівні, поклавши при цьому їх реалізацію на центральні органи державної влади. Україною було ратифіковано ряд міжнародних документів, які передбачають та забезпечують механізм реалізації вказаної політики: Загальну декларацію прав людини від 10.12.1948 р., Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 16.12.1966 р., Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права від 16.12.1966 р., Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод 04.11.1950 р. Конвенцію про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності від 29.06.1951 р., Конвенцію про політичні права жінок від 31.03.1953 р., Конвенцію про дискримінацію в галузі праці та занять від 25.06.1958 р., Конвенцію про рівне ставлення й рівні можливості для трудящих чоловіків і

жінок: трудящі із сімейними обов'язками від 23.06.1981 , Конвенцію Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами від 11.05.2011 р.

Відповідно до вказаних міжнародно-правових документів Україна формує концепцію власної політики та стратегії (як приклад прийнята КМУ «Державна Стратегія на 2030 рік») спрямованої на реалізацію державної політики рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, розробляє механізми реалізації, формує відповідні інститути реалізації вказаної концепції.

Відповідно до абз. 18 статті 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», передбачає що «гендерна рівність – це рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати однакову участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства» [1].

Доцільно зазначити, що прийняття Україною законодавчих актів та ратифікація ключових міжнародних документів несе за собою позитивні наслідки у формуванні правових гарантій та рівного становища чоловіків і жінок, а також засвідчує прагнення держави до захисту громадян від дискримінації. Разом з тим результативність їх впровадження та виконання у майбутньому потребують посилення нових підходів та дієвих важелів управління.

Крім того, Урядом України був оновлений операційний план реалізації Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, яким передбачено здійснення наступних заходів: впровадження міжнародних та європейських стандартів, державної політики стабілізації, покращення стану рівноправ'я жінок і чоловіків, сприяння зменшенню нерівності жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Вказані дії спрямовані на реалізацію механізму сприяння покращенню повоєнного відновлення та розвитку України [2].

Навіть в умовах широкомасштабних воєнних дій, складної економічної та соціально-політичної ситуації, державні інституції України спрямовують власні зусилля на подолання гендерної дискримінації. Зміцнення законодавчої бази, затвердження важливих стратегічних документів у сфері гендерної рівності задає оптимістичний тон реалізації державної політики у забезпеченні рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

За останні роки у світі можна прослідкувати позитивну динаміку у подоланні гендерного розриву. Згідно з доповіддю Всесвітнього економічного форуму про гендерний розрив, у 2025 році глобальний показник гендерного розриву для 148 економік світу, які охоплює звіт, становить 68,8%. Тобто, залишається ще 31,2% неподоланого гендерного розриву. У звіті наголошується, що виходячи із динамічного розвитку згаданих у ньому економік, для досягнення цілковитої рівності обох статей у світі, знадобиться 123 роки. Не зважаючи на значний прогрес, глобальний індекс гендерного розриву за 2025 рік показує, що жодна економіка світу ще не досягла повної гендерної рівності. У списку доповіді про гендерний розрив, з 148 країн – Україна посідає 62 місце. Проте, положення України в Європі є нижчим за середній показник (в Україні – 73% закритого гендерного розриву, середній показник в Європі – 75%). З 2022 року Ісландія стала єдиною країною у світі, яка подолала понад 90% свого загального гендерного розриву, і утримує цей рівень (її точний показник у звіті 2025 року становить 92,6%) [3].

Згідно з вищезгаданими даними показник впровадження реалізації гендерно орієнтованої політики та подолання гендерного розриву на глобальному рівні має досить позитивну динаміку. Проте, темпи наближення до повної рівності на планеті між чоловіками та жінками залишаються досить повільними, що свідчить про потребу у свіжих поглядах та посиленні контролю за виконанням заходів у цій сфері.

Задля справедливої реалізації державної політики у сфері забезпечення рівноправ'я органи державної влади повинні сприяти створенню дієвої

законодавчої бази, гендерного підходу, рівної оплати праці, заходів, умов та дієвих механізмів, що ефективно інтегруються в спільноту. Її реалізація має активно запроваджуватися на державному, регіональному та місцевому рівнях. Гарантування і задоволення паритетних потреб чоловіків і жінок має охоплювати не лише рівні права та обов'язки, а також відповідальність за неправомірні діяння.

Вдала реалізація політики забезпечення рівності залежить від комплексу чинників: політичної та економічної ситуації в країні, освіченості суспільства, його культурних особливостей, стереотипів, розвиненої нормативно-правової бази та ефективних інституцій.

Прикладом країни з ефективною імплементацією політики рівних прав є Руанда. Переживши трагічні часи геноциду, народ Руанди показав рішучу прихильність до установаження гендерної рівності та усунення дискримінації. Жінки Руанди займають вагомую частину у парламенті. На конституційному рівні країні закріплено мінімальну кількість законодавців-жінок у нижній палаті парламенту - 30%, тобто квота виділена жінкам відповідає 24 депутатам, а сама Палата депутатів налічує у цілому 80 членів. Станом на 2024 рік представництво жінок у парламенті Руанди виросло до 63,8% (у 2018 році 61,3) [4].

Представництво жінок у парламенті слугує моделлю неупередженого ставлення та може сприяти більш ефективному захисту вказаної категорії громадян на законодавчому рівні. Такі положення законодавства Руанди змінюють звичні уявлення про гендерну роль жінки на керівних посадах та залучення її до нормотворчої, політичної діяльності.

Війна росії проти України зумовила фундаментальні зрушення в країні, зокрема у площині паритетності. До прикладу, традиційна соціальна роль жінки трансформувалася, оскільки багато українських жінок стали на захист Батьківщини. Відповідно до даних викладених на сайті Міністерства Оборони України, станом на 08.03.2025 р. відомо про те, що понад 5500 військовослужбовців-жінок перебувають на передовій, а загалом на період 1

січня 2025 року більше 70 000 жінок служать в ЗСУ. (на 20% більше, ніж у 2022 році) [5].

Таким чином, реалізація державної політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в Україні демонструє значний прогрес, зумовлений євроінтеграційними процесами. Створено міцну законодавчу базу, впроваджено гендерні квоти у виборчому праві та скасовано обмеження на професії для жінок, зокрема у секторі безпеки й оборони. Також розпочато інтеграцію гендерно-орієнтованого бюджетування на рівні громад.

Водночас залишається низка невирішених проблем. Зберігається гендерний розрив в оплаті праці, а на найвищих керівних посадах у бізнесі та політиці досі існує ефект «скляної стелі». У суспільстві все ще сильні стереотипи щодо розподілу сімейних обов'язків, через що домашнє навантаження переважно лягає на жінок. Повномасштабна війна водночас посилила вразливість жінок та актуалізувала їхню роль як лідерок, захисниць і волонтерок, що прискорило руйнування багатьох упереджень.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.
2. Операційний план заходів з реалізації у 2025-2027 роках Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, затверджений розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 травня 2025 р. № 439-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2025-%D1%80#n185>
3. Global Gender Gap Report 2025, published: 11 June 2025 URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
4. Rwanda reaffirms its unwavering commitment to gender equality with 63.8 per cent of women in the Chamber of Deputies. URL: <https://surl.li/ukpovc>

5. Понад 5 500 жінок сьогодні служать на передовій – Сергій Мельник.
URL: <https://mod.gov.ua/news/ponad-5-500-zhinok-sogodni-sluzhat-na-peredovij-sergij-melnik>

Чорний Сергій Іванович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Проблеми реформування державного управління у сфері охорони здоров'я України

Реформування державного управління у сфері охорони здоров'я України є складним довготривалим процесом, який має багатшаровий характер і охоплює як нормативно-правові, так і організаційно-управлінські аспекти. Після здобуття незалежності Україна успадкувала систему охорони здоров'я, закладену за радянською моделлю, що передбачала централізоване планування, бюджетне фінансування та низький рівень автономії медичних закладів. Незважаючи на численні спроби змін, сучасна трансформація системи охорони здоров'я все ще стикається з комплексом структурних, інституційних і фінансових проблем, які суттєво гальмують ефективність управління та якість медичного обслуговування населення [1].

Однією з фундаментальних проблем є недостатність і неефективність державного регулювання в сфері охорони здоров'я. Державні інституції, відповідальні за розробку та реалізацію медичної політики, часто не мають чітко визначених повноважень чи стратегічних механізмів реалізації реформ, що призводить до дублювання функцій, слабкої координації між центральними та місцевими органами влади та низької результативності управлінських рішень [2]. Така ситуація ускладнює впровадження системних змін та їх адаптацію до місцевих потреб.

Ще одним суттєвим викликом є правове забезпечення реформ. Незважаючи на наявність законодавчих ініціатив та стратегічних документів, багато норм залишаються декларативними або неузгодженими між собою, що створює правову невизначеність та перешкоджає стабільному управлінню медичною сферою. Наприклад, у проєкті Стратегії реформи фінансування та управління у системі охорони здоров'я містяться рекомендації щодо

автономізації медичних закладів та переходу до контрактних відносин, але їхня імплементація у практику зустрічає опір через нормативні колізії та відсутність чітких механізмів реалізації.

Фінансування є окремою, але невід'ємною проблемою реформування. Бюджетні асигнування на охорону здоров'я традиційно є недостатніми для забезпечення сучасних стандартів надання медичної допомоги, що призводить до дефіциту ресурсів у лікарнях, низького рівня оплати праці медичного персоналу та обмеженої доступності медичних послуг для населення [3]. Незадовільна система розподілу фінансових коштів, яка залишається переважно централізованою, не стимулює ефективність використання ресурсів на місцях.

Проблемою залишається також недостатній розвиток інноваційних механізмів публічного управління. Хоча впровадження цифрових технологій та електронних сервісів має потенціал підвищити прозорість і оперативність прийняття управлінських рішень, практична реалізація таких ініціатив часто натрапляє на перешкоди, пов'язані з технічною та кадровою готовністю закладів охорони здоров'я, а також матеріально-технічною базою. Це, у свою чергу, впливає на рівень доступності медичної допомоги, особливо у віддалених регіонах.

Кадровий потенціал системи охорони здоров'я є ще одним критичним фактором. Висока плинність кадрів, нестача кваліфікованих управлінців та низька мотивація медичного персоналу значно ускладнюють реалізацію реформ. Відсутність ефективної системи стимулювання та професійного розвитку призводить до зниження продуктивності праці та якості надання медичних послуг, що у свою чергу підриває довіру громадян до системи охорони здоров'я.

Особливу увагу слід приділяти проблемам взаємодії між центральними та місцевими органами влади. Децентралізація, яка мала на меті делегувати більші повноваження регіонам, не завжди супроводжувалася належним ресурсним та методологічним забезпеченням. Це призводить до

нерівномірного розвитку медичних послуг у різних областях та суттєвої різниці у якості обслуговування між містом і селом [4].

У контексті сучасних викликів, включно з пандемією COVID-19 та післявоєнною відбудовою, проблеми державного управління у сфері охорони здоров'я України набувають ще більшого значення. Системні трансформації механізмів управління потребують стратегічного підходу, який включатиме не лише нормативно-правове та організаційне реформування, але й розвиток культури управління, підвищення компетенцій управлінців та активне залучення громадськості до процесу формування медичної політики.

Таким чином, ефективне реформування державного управління у сфері охорони здоров'я України неможливе без вирішення названих проблем. Для досягнення сталого позитивного результату необхідно посилити координацію між усіма рівнями управління, удосконалити правове середовище, забезпечити достатнє та раціональне фінансування, розвивати інноваційні підходи та створювати умови для професійного росту управлінців і медичного персоналу. Це вимагає комплексних узгоджених дій як з боку уряду, так і з боку суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Карлаш В. Проблеми державного регулювання у сфері охорони здоров'я України. *Публічне урядування*. 2019. № 2 (17). С. 79-86. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-79-86>
2. Правове забезпечення реформування сфери охорони здоров'я
URL: www.umj.com.ua/en/publication-107586-pravove-zabezpechennya-reformuvannya-sferi-ohoroni-zdorov-ya.
3. Шевчук Р. Проблеми щодо впровадження інноваційних механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2023. № 5(65). С. 97-103. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-14)

4. Черніховський Р. І. Напрями покращення публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Вісник ХНТУ*. 2025. № 1(92). Ч. 2. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/936/898

Ярошук Ярослав Олександрович, доктор філософії (PhD) у галузі публічного управління та адміністрування, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Розвиток цифрових компетентностей публічних службовців як пріоритетна складова кадрової політики

Інституційна трансформація публічної служби сьогодні потребує докорінного оновлення її кадрового потенціалу. Це особливо гостро відчувається зараз, коли держава постає перед викликами післявоєнного відновлення та необхідністю впровадження механізмів перехідного правосуддя, де прозорість, підзвітність і швидкість прийняття рішень є критичними. Сучасна парадигма публічного управління диктує нові правила: від службовців вже не вимагають виключно класичних бюрократичних чи управлінських навичок. На перший план виходить глибоке розуміння процесів цифровізації, адже саме рівень технологічної зрілості визначає, наскільки ефективно функціонує державний апарат у кризових реаліях.

Україна впевнено тримає курс на розбудову цифрової держави європейського зразка та глибинну інтеграцію в єдиний цифровий ринок ЄС, кваліфікаційні вимоги до публічного службовця кардинально змінюються [4]. Цифрова компетентність давно перестала бути просто пунктом у резюме чи формальною вимогою під час атестації. Сьогодні це фундамент кадрової політики як на рівні центральних органів виконавчої влади, так і в органах місцевого самоврядування. Без належного рівня цифрової грамотності кадрів неможливо повноцінно впроваджувати системи електронного документообігу, надавати швидкі та прозорі адміністративні послуги чи, що найважливіше, гарантувати кіберстійкість державних інституцій перед зовнішніми загрозами [3].

Якщо подивитися на цю проблему глибше, цифрова грамотність посадовця – це значно більше, ніж уміння користуватися стандартними офісними програмами чи базовими реєстрами. Ідеться про складну, інтегровану здатність фахівця. Вона поєднує в собі технічні навички, сувору інформаційну гігієну, здатність критично оцінювати масиви даних та розуміння самої архітектури електронного урядування.

Технології, програмні продукти та протоколи безпеки оновлюються безперервно, держслужбовці мають бути готові вчитися у такому ж темпі. Відповідно, традиційну кадрову політику необхідно переорієнтувати. Замість епізодичних, часто формальних курсів підвищення кваліфікації, держава має створити екосистему для постійного цифрового розвитку працівників протягом усього життя. Особливу увагу тут варто приділити впровадженню сучасних освітніх платформ, інтерактивних тренінгів та мікронавчання, які дозволяють посадовцю оновлювати знання без відриву від виконання своїх безпосередніх обов'язків [1].

На практиці рівень цифрових компетенцій чи не найяскравіше проявляється в щоденній роботі з сучасними системами електронного документообігу (ЕДО). Перехід від громіздкої паперової рутини до гнучкої цифрової взаємодії вимагає від посадовців зміни самих підходів до роботи. Це вже не просто механічне виконання алгоритму чи заповнення електронних карток за інструкцією. Фахівці мають чітко розуміти принципи захисту інформації, вміти працювати з кваліфікованими електронними підписами, розрізняти рівні доступу та самостійно бачити шляхи для оптимізації управлінських процесів. Саме від того, наскільки вільно та безпечно персонал орієнтується в середовищі ЕДО, залежить швидкість погодження документів, усунення бюрократичних затримок та мінімізація корупційних ризиків.

Новим критично важливим викликом є адаптація публічної служби до інструментів на базі штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту в державному секторі – це вже не футурологія, а необхідний інструмент

сьогодення. Вміння працювати з аналітичними ШІ-платформами дозволяє державним службовцям автоматизувати рутинні завдання, моделювати складні процеси та значно точніше прогнозувати соціально-економічні наслідки своїх рішень. Щоб державний апарат не відставав від технологічного прогресу, потрібні не сухі лекції, а регулярні практичні тренінги. Вони мають допомогти персоналу подолати психологічний бар'єр перед інноваціями та навчити їх мислити категоріями оптимізації [4].

Без високого рівня цифрових навичок стає неможливою реалізація масштабних державних реформ. Особливо це стосується таких складних сфер, як управління публічними інвестиціями, де ціна помилки є надзвичайно високою. Успішна координація національних чи міжнародних проєктів вимагає від фахівців здатності працювати у крос-функціональних цифрових командах, безпечно взаємодіяти через захищені хмарні середовища та якісно опрацьовувати відкриті дані. Тому кошти та час, витрачені на підвищення кваліфікації кадрів, є прямою інвестицією у спроможність самої держави ефективно управляти ресурсами.

Отже, розвиток цифрових навичок публічних службовців є тією базою, без якої будь-які спроби модернізувати державне управління залишаться лише на папері. З огляду на амбітний євроінтеграційний вектор України, кадрова політика повинна остаточно відійти від підходу «навчання заради сертифіката» і перетворитися на дієвий механізм нарощування кадрового потенціалу.

Широке впровадження ЕДО, хмарних рішень та інструментів ШІ вимагає від посадовців трансформації мислення, а не лише опанування нової техніки. По суті, йдеться про формування цілком нової цифрової культури всередині публічної служби. Тільки за таких умов ми зможемо зробити державний апарат гнучким, інституційно стійким до криз і, що найважливіше, здатним надавати публічні послуги максимально якісно та прозоро для суспільства.

Список використаних джерел

1. Опис Рамки цифрової компетентності для громадян України / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2021. 56 с. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/6/56/7a7b554d94f2c9be9496b844a3b9056e.pdf>.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> .
3. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п> .
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р> .

Секція 3. Економічні, продовольчі та екологічні механізми публічного управління в умовах глобалізаційних викликів

Вакуленко Володимир Миколайович, к.держ.упр., доцент, завідувач кафедри права та публічного управління Національної академії статистики, обліку та аудиту

Екологічні механізми територіального розвитку в умовах глобалізаційних викликів

Глобалізація суттєво вплинула на економіку, екологію та суспільство протягом останнього десятиліття. Крім того вона зменшила здатність національних урядів діяти односторонньо і вимагає спільних та узгоджених дій та ініціатив, що потребує розвитку міжнародно співпраці у вирішенні економічних, соціальних та екологічних проблем як в світовому масштабі, так і територіальних площинах.

Враховуючи потребу в посиленні міжнародної співпраці з таких критично важливих питань, як зміна клімату, полегшення боргового тягаря та безпека, багатосторонність допомоги та збільшення цільового фінансування екологічних проектів через різноманітні канали, за даними ООН, продовжують породжувати неефективність. І не зважаючи на те, що обсяги допомоги зростають, їх цільова спрямованість у великій мірі залежить від геополітичної напруженості, економічної невизначеності та гуманітарних надзвичайних ситуацій. Тому, сувора реальність значного дефіциту фінансування зусиль щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них залишається величезною, що підкреслює необхідність суттєвих інвестицій для досягнення глобальних кліматичних цілей [1]. Необхідно зазначити, що основними факторами, які сьогодні впливають на перспективи фінансування глобального розвитку, є війна в Україні та конфлікти на Близькому Сході.

Потрібно визнати, що глобальний розвиток сьогодні не є ні сталим, ні екологічно життєздатним, тому акцент має бути зосереджений на забезпеченні стабільного територіального розвитку. Саме територіальна стійкість та сталий розвиток є вирішальними імперативами у вирішенні сучасних економічних та екологічних проблем, а також захисту потреб та інтересів майбутніх поколінь, включаючи потреби в безпечному і здоровому довкіллі.

Виклики, які глобалізація ставить перед довкіллям, вимагають комплексного підходу до регулювання територій та запровадження дієвих механізмів та інструментів публічного управління, спрямованих на гармонізацію економічного зростання та збереження довкілля. Для України ці механізми є критично важливими через потребу у повоєнній відбудові та необхідність імплементації європейських стандартів.

Екологічні механізми територіального розвитку використовують локальні, системні стратегії, такі як екологічна інтенсифікація та управління ландшафтами, для гармонізації соціально-економічного зростання з екологічними обмеженнями. Фокус розвитку значною мірою зміщується з галузевої політики «зверху вниз» на локалізовані, багатосторонні стратегії, адаптовані до конкретних географічних та соціальних контекстів. Наприклад, використовуючи програмно-цільовий підхід, при розробці стратегій розвитку громад потрібно інтегрувати індикатори сталого розвитку у місцеві бюджети та цільові програми. Зокрема це стосується оцінки впливу на довкілля через проведення обов'язкових експертиз для будь-яких інфраструктурних чи промислових проєктів до початку їх реалізації. Слід також спиратися на партиципаторні підходи для залучення місцевих громад до обговорення екологічних норм, управління комунальними ресурсами та відстеження показників сталого розвитку.

Використання механізмів «зелених інвестицій» та еко-модернізації дозволять залучити міжнародне, і в першу чергу європейське, фінансування для переходу підприємств на відновлювані джерела енергії та циркулярну

економіку. Замість того, щоб покладатися на ресурсомістке лінійне розширення, території мають застосовувати «циклічні» економічні моделі та екологічну інтенсифікацію.

Фінансові інновації, особливо в контексті сталого розвитку, також мають потенціал стати вирішальним фактором у стимулюванні економічного зростання без заподіяння шкоди навколишньому середовищу. Вони заохочують інвестиції в екологічно стійкі проєкти, такі як відновлювана енергетика, енергоефективність та збереження біорізноманіття. Зелені облігації, екологічні фонди та інвестиції в сталий розвиток пропонують нові можливості для відновлення інфраструктури. При цьому, держава має відіграти вирішальну роль у просуванні цих інновацій. Податкові стимули, гарантії й інші форми еколого-економічного стимулювання та державної підтримки (державні гранти та кредити під низькі відсотки) можуть суттєво знизити ризики для інвесторів [2].

Серед інших підходів та механізмів, які виплавають на забезпечення сталого територіального розвитку також слід звернути на: створення системи розширеної відповідальності виробників, стимулювання глибокої переробки сміття та відмова від захоронення несорттованих відходів; впровадження лімітів та нормативів на використання надр, води й лісових ресурсів задля збереження їх для майбутніх поколінь; залучення неурядових екологічних організацій та експертів до прийняття управлінських рішень тощо.

Впровадження цих механізмів та підходів дозволить регіонам та громадам підвищити свою інвестиційну привабливість, сформувані стійкість до екологічних ризиків та покращити якість життя населення, а також забезпечить процес «зеленої» повоєнної відбудови територій.

Список використаних джерел

1. Навігація у водах глобального розвитку: Зміна клімату та інші глобальні кризи вимагають посилення міжнародної співпраці. URL:

<https://www.undp.org/blog/navigating-waters-global-development-shifting-economic-and-aid-landscape>

2. Globalisation and Regulatory Strategies: Adapting to Changes in International Business / V. Morozov, A. Domrachov. O. Kharchenko, A. Bilousova, K. Horiunova // International Journal of Religion. – 2024. – Vol. 5, No 10. – Pp. 1654–1665.

3. Місцевий розвиток у глобалізованому світі: виклики та можливості.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223004705>

4. Territorial resilience the sustainability of regions in the face of ecological challenges.
URL: <https://www.estp.fr/en/blog/territorial-resilience-the-sustainability-of-regions-in-the-face-of-ecological-challenges/>

Васькович Христина Олегівна, викладач фінансово-економічних дисциплін Відокремлений структурний підрозділ «Стрийський фаховий коледж Львівського національного Університету природокористування», м. Стрий, Україна; аспірантка кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

Механізми державного управління туристичною сферою України в умовах воєнної кризи та післявоєнного відновлення

Воєнна криза змінила зміст державного управління туристичною сферою України, оскільки туризм став залежним не лише від попиту, сервісу й промоції, а й від безпеки територій, транспортної доступності, стану енергетики, культурної спадщини, фінансової спроможності громад і міжнародної підтримки. За оцінкою Світового банку, Уряду України, Європейського Союзу та ООН, потреби України у відновленні й реконструкції на наступне десятиліття становлять майже 588 млрд дол. США [1]. Найбільші втрати стосуються житла, транспорту, енергетики, торгівлі та промисловості, що прямо впливає на можливість відновлення туристичної активності в громадах.

Вагомим механізмом державного управління виступає стратегічне планування регіонального розвитку. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 695, залишається чинною управлінською рамкою для розвитку й відновлення територій. У грудні 2025 року до неї внесено зміни постановою Кабінету Міністрів України № 1686 [2], що свідчить про адаптацію регіональної політики до нових умов війни та відбудови. У межах механізму туризм має інтегруватися у програми розвитку громад, областей і макрорегіонів разом із транспортними, безпековими, культурними й інфраструктурними заходами.

Фінансовий механізм державного управління реалізується через поєднання бюджетних інструментів, європейської макрофінансової підтримки, грантових програм, інвестиційних ресурсів і заходів стимулювання підприємницької активності. Ukraine Facility передбачає 50 млрд євро підтримки України на 2024–2027 роки, включаючи пільгове кредитування, грантове фінансування, інвестиційний компонент і технічну допомогу. Окреме значення має норма про спрямування 20 % грантових коштів у межах першої складової на потреби регіонів [3]. Наведений інструмент формує фінансову основу для відновлення територіальної інфраструктури, модернізації громадських просторів, підтримки малого й середнього підприємництва, розвитку сервісної економіки та підвищення спроможності громад реалізовувати проекти післявоєнного відновлення, зокрема туристичною сферою.

Цифровий механізм державного управління поступово формується через Єдиний туристичний реєстр і туристичну статистику. Єдиний туристичний реєстр має забезпечити облік суб'єктів туристичного господарювання, моніторинг, контроль, перевірку категоризованих готелів і чинних ліцензій туроператорів. Окремо функціонує туристичний дашборд, де доступні статистичні дані у сфері туризму за період з 2022 року по третій квартал 2025 року, а платформа оновлюється щоквартально.

Фіскальний механізм державного управління туристичною сферою реалізується через туристичний збір, який належить до місцевих податків і зборів та зараховується до бюджетів територіальних громад. Його значення полягає не лише у поповненні місцевих бюджетів, а й у створенні фінансового ресурсу для підтримки територій, що приймають туристичні потоки. В умовах воєнної кризи надходження від туристичного збору набувають додаткової ваги, оскільки громади потребують коштів на благоустрій, навігацію, комунальну інфраструктуру, безпечні маршрути, сервісні зони та інформаційне забезпечення відвідувачів.

Фіскальний потенціал туристичного збору водночас залежить від прозорості обліку засобів розміщення, легалізації діяльності суб'єктів туристичного ринку, якості місцевого адміністрування та наявності достовірної статистики щодо туристичних потоків. За умов нерівномірного відновлення туризму особливого значення набуває цільове використання надходжень: кошти мають спрямовуватися на розвиток інфраструктури приймаючих громад, підвищення безпеки перебування, цифрову навігацію, благоустрій рекреаційних просторів і покращення якості локального туристичного продукту.

Окремим механізмом виступає державне управління культурною спадщиною як ресурсом післявоєнного туризму. За оцінкою UNESCO, Україні потрібно майже 9 млрд дол. США для відновлення культурних об'єктів і туристичної індустрії, а втрати доходів у секторах культури й туризму перевищили 19 млрд дол. США [4]. Культурна спадщина виступає не лише об'єктом охорони, а й основою культурного, меморіального, міського та пізнавального туризму після завершення активної фази війни. Управлінські рішення мають поєднувати реставрацію пам'яток, підтримку музеїв, відновлення історичних центрів, розвиток культурних маршрутів і захист місць пам'яті від комерціалізації без етичних меж.

Безпековий механізм залишається однією з базових умов функціонування туристичної сфери. Його зміст полягає у координації рішень військових адміністрацій, ДСНС, органів місцевого самоврядування, транспортних служб і суб'єктів туристичного ринку. У практичному вимірі йдеться про перевірку доступності маршрутів, інформування про обмеження руху, врахування мінної небезпеки, наявність укриттів, стан доріг, роботу служб реагування та медичну доступність. Безпекова інформація має бути офіційною, оперативною й доступною для громад, бізнесу та відвідувачів.

З огляду на чинні механізми, державне управління туристичною сферою України потребує посилення узгодженості між регіональною політикою, цифровими реєстрами, програмами підтримки бізнесу,

фіскальними інструментами, культурною політикою та міжнародним фінансуванням. Основна проблема полягає не у відсутності інструментів, а в їх фрагментарному застосуванні. Стратегія регіонального розвитку, Ukraine Facility, «єРобота», Єдиний туристичний реєстр, туристичний дашборд і туристичний збір уже створюють основу для управління, однак їх потрібно пов'язати в єдину модель відновлення туристичних територій.

Рекомендовано оновити державну стратегію розвитку туризму з урахуванням воєнних ризиків, реального стану інфраструктури, потреб громад і завдань післявоєнного відновлення. Доцільно передбачити паспорти туристичного відновлення громад, де фіксуватимуться транспортна доступність, стан засобів розміщення, культурні ресурси, безпекові обмеження, туристичний збір, потреби малого бізнесу й можливі джерела фінансування. Туристичний збір варто спрямовувати переважно на інфраструктуру, благоустрій, цифрову навігацію, безпечні маршрути й сервісну якість у громадах із високим туристичним навантаженням. Державну підтримку малого бізнесу доцільно активніше орієнтувати на сільський туризм, гастрономічні ініціативи, локальні продукти, екскурсійні послуги й відновлення туристичних сервісів у громадах. Цифрові інструменти мають бути об'єднані в єдину систему, де турист, громада, підприємець і держава отримуватимуть актуальні дані про маршрути, обмеження, суб'єктів туристичного ринку, статистику та проекти відновлення.

Список використаних джерел

1. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/uk/new/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

3. Ukraine Facility Plan. *Recovery vision of Ukraine.*

URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/home/>.

4. UNESCO. Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion. 14 February 2024. URL:

<https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion>

Карпа Марта Іванівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Левченко Андрій Геннадійович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Міжнародні концесійні угоди як інструмент публічного управління та розвитку інфраструктури в умовах публічно-приватного партнерства

Концесійні угоди у міжнародній практиці є одним із інструментів публічного управління, що забезпечує реалізацію інфраструктурних проєктів на основі партнерства держави та приватного сектору в межах моделі публічно-приватного партнерства. Концесія передбачає передачу державою або іншим публічним органом приватному інвестору права на створення, модернізацію, фінансування, управління та експлуатацію інфраструктурного об'єкта на визначений строк і на встановлених договірних умовах, при цьому право власності на об'єкт зазвичай залишається за державою.

У міжнародній практиці концесійні механізми застосовуються переважно у сферах розвитку транспортної інфраструктури, включаючи будівництво та експлуатацію автомобільних доріг, управління аеропортами, портами та логістичними терміналами, а також у сфері житлово-комунального господарства, зокрема водопостачання, водовідведення та енергетики. Формування підходів до концесійних угод значною мірою здійснюється під впливом таких міжнародних інституцій, як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк та ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), які розробляють стандарти управління ризиками, фінансового структурування та оцінки ефективності проєктів. У 2025 році Україна ратифікувала Угоду про між Урядом України та

Європейською організацією публічного права про створення офісу Європейської організації публічного права в Україні [1], що встановлює правоздатність Європейської організації публічного права в Україні, що може бути необхідною для виконання та ефективного здійснення її зобов'язань і цілей. Зазначені кроки вказують на реалізацію основної мети цієї організації - створення та поширення знань у сфері публічного права *lato sensu*, включаючи, зокрема, національне, порівняльне та європейське публічне право, право прав людини, екологічне право тощо, а також пропагування європейських цінностей через публічне право в усьому світі.

Однією із характеристик концесійних угод є їх довгостроковий характер, який у міжнародній практиці зазвичай становить від 10 до 49 років, що обумовлено необхідністю окупності капіталомістких інфраструктурних проєктів. Важливою особливістю є принцип розподілу ризиків між державою та приватним партнером, відповідно до якого будівельні та операційні ризики переважно покладаються на приватного інвестора, тоді як держава зберігає регуляторні та контрольні функції, а також частково бере участь у розподілі попитувального та фінансового ризику.

Міжнародна практика виділяє три основні моделі фінансування концесійних проєктів: модель оплати користувачем (англ. *user-pays model*), за якої оплату здійснюють безпосередні користувачі інфраструктури; модель оплати державою (англ. *government-pays model*), коли держава здійснює платежі за доступність або використання послуг; та гібридна модель (англ. *hybrid model*), що поєднує обидва підходи. Усі ці моделі спрямовані на забезпечення фінансової стійкості проєктів та мінімізацію навантаження на державний бюджет. Концесійні механізми реалізуються через різні контрактні моделі, серед яких найбільш поширеними є BOT (англ. *Build-Operate-Transfer* – «будуй-експлуатуй-передай»), BOO (англ. *Build-Own-Operate* – «будуй-володій-експлуатуй»), DBFO (англ. *Design-Build-Finance-Operate* – «проєктуй-будуй-фінансуй-експлуатуй») та DBOT (англ. *Design-Build-Operate-Transfer* – «проєктуй-будуй-експлуатуй-передай»), що

відображають різні підходи до розподілу функцій між державою та приватним сектором на різних етапах життєвого циклу інфраструктурного проєкту.

Держава у межах концесійного договору виконує функції стратегічного регулювання, встановлює стандарти якості, контролює дотримання умов контракту, а також у регульованих секторах може впливати на тарифну політику, забезпечуючи баланс між інтересами інвестора та суспільства. До основних переваг концесійних угод у міжнародній практиці належать залучення приватного капіталу до розвитку інфраструктури, зменшення навантаження на державний бюджет, підвищення ефективності управління об'єктами інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та прискорення модернізації інфраструктурних систем.

В Україні законодавче підґрунтя для концесійних угод було оновлено 2019 року, коли набув чинності новий Закон України «Про концесію». Цей закон надає більше можливостей для приватних інвесторів, спрощуючи процес участі в інфраструктурних проєктах. Закон було розроблено з метою усунення бюрократичних бар'єрів та створення прозорих умов для залучення інвестицій.

В Україні такі угоди були зосереджені на модернізації транспортної інфраструктури, включно з портами, дорогами та аеропортами. На сьогодні нормативно-правову основу розвитку публічно-приватного партнерства становлять нещодавно прийнятий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [2] та Закон України «Про концесію» [3].

Потрібно зазначити, що реалізація концесійних проєктів супроводжується низкою проблем та ризиків, які мають суттєве значення для публічного управління [4]. Серед основних проблем слід виокремити складність структурування концесійних угод, що вимагає високого рівня експертизи у сфері фінансів, права та управління проєктами, що часто є недостатнім у державному секторі. Значною проблемою є ризик

недосконалого розподілу ризиків між сторонами договору, що може призводити до фінансової нестабільності проєктів або їх дострокового припинення. Також поширеною є проблема недостатньої прозорості процедур відбору приватних партнерів, що створює ризики корупції та зниження довіри до інституцій публічного управління. Важливим викликом є тарифна чутливість населення, оскільки реалізація концесійних проєктів у сферах життєзабезпечення може призводити до зростання вартості послуг для кінцевих споживачів, що потребує державного регулювання та соціального захисту населення. Додатковими проблемами є валютні та макроекономічні ризики, особливо у країнах із нестабільною економікою, що впливають на інвестиційну привабливість концесійних проєктів. У багатьох випадках спостерігається також проблема монополізації інфраструктурних ринків приватними операторами, що знижує рівень конкуренції та може негативно впливати на якість послуг. Особливою проблемою є недостатній рівень інституційної спроможності органів публічної влади щодо моніторингу виконання концесійних договорів, що призводить до неефективного контролю за якістю послуг та дотриманням умов контрактів. У міжнародній практиці також фіксуються випадки політичних ризиків, коли зміна уряду або політичного курсу призводить до перегляду або розірвання концесійних угод, що знижує довіру інвесторів до системи публічно-приватного партнерства.

Незважаючи на зазначені проблеми, концесійні угоди залишаються одним із найбільш ефективних інструментів публічного управління інфраструктурним розвитком, оскільки дозволяють поєднати ресурси держави та приватного сектору для реалізації стратегічно важливих проєктів. У сучасних умовах глобалізації та обмеженості бюджетних ресурсів роль концесійних механізмів у системі публічного управління постійно зростає, що потребує вдосконалення нормативно-правового регулювання, посилення інституційної спроможності держави, розвитку професійних компетенцій у сфері управління проєктами та забезпечення прозорості і підзвітності всіх

етапів реалізації концесійних угод. Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що ефективність концесійних угод як інструменту публічного управління залежить від якості інституційного середовища, рівня державного контролю, збалансованості розподілу ризиків між учасниками та здатності держави забезпечити суспільний інтерес у процесі реалізації інфраструктурних проєктів.

Список використаних джерел

1. Про ратифікацію Угоди між Урядом України та Європейською організацією публічного права про створення офісу Європейської організації публічного права в Україні : *Закон України* від 15.07.2025 № 4521-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4521-IX#Text>.
2. Про публічно-приватне партнерство: *Закон України* від 19.06.2025 р. № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20>.
3. Про концесію: *Закон України* від 03.10.2019 р. 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>.
4. Карпа, М., & Левченко, А. (2024). Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні: нормативно-інституційні аспекти. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (7), 66–73. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-66-73>.

Коновальчук Ігор Сергійович, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Державне регулювання ринку аграрних послуг в повоєнній відбудові України

Сучасний ринок аграрних послуг доцільно розглядати не як допоміжний елемент сільськогосподарського виробництва, а як складну поліструктурну соціально-економічну систему, що забезпечує функціонування, модернізацію та відновлення аграрного сектору. Його зміст уже не обмежується традиційними виробничими сервісами, такими як агрохімічне обслуговування, ветеринарні послуги, механізація, ремонт техніки, логістичний супровід чи зберігання продукції. У сучасних умовах до структури цього ринку входять цифрові платформи управління господарством, сервіси точного землеробства, супутниковий моніторинг, GIS-аналітика, фінансово-кредитний консалтинг, аграрне дорадництво, сертифікаційний аудит, юридичний та комплаєнс-супровід, а також специфічні постконфліктні послуги, пов'язані з гуманітарним розмінуванням, оцінюванням шкоди, відновленням меліоративної інфраструктури та реінтеграцією малих виробників у ланцюги доданої вартості [1]. У цьому контексті аграрні послуги стають не лише ринковим інструментом підвищення продуктивності, а й інституційним механізмом відновлення продовольчої безпеки, територіальної згуртованості та економічної стійкості сільських громад.

В умовах воєнних руйнувань, дефіциту інвестиційних ресурсів, зростання ризиків для виробників і необхідності адаптації до права Європейського Союзу державне регулювання ринку аграрних послуг не може зводитися лише до адміністративно-директивних методів, разового субсидування або фрагментарного реагування на кризові явища. Такий підхід

здатний частково пом'якшити короткострокові наслідки шоків, однак він не формує сталих стимулів для інвестицій, конкуренції, технологічного оновлення та підвищення якості послуг. Більш продуктивною є модель регуляторного впливу, орієнтована на створення прозорого інституційного середовища, у межах якого держава встановлює зрозумілі правила доступу до підтримки, знижує трансакційні витрати, мінімізує інформаційну асиметрію, розвиває цифрові інструменти верифікації та забезпечує координацію між бізнесом, громадами, фінансовими установами й міжнародними донорами [2]. Саме така модель відповідає логіці сучасної аграрної політики, у якій державна підтримка дедалі більше пов'язується не з утриманням неефективних практик, а з розвитком інновацій, біобезпеки, інфраструктури, цифрових сервісів та сталого підвищення продуктивності.

Набуття Україною статусу держави-кандидата на вступ до ЄС 23 червня 2022 р. та формальне відкриття переговорів про вступ у червні 2024 р. істотно змінюють логіку державного регулювання аграрного сектору, оскільки воно поступово переходить від внутрішньої антикризової підтримки до секторальної адаптації до *acquis communautaire*, вимог Спільної аграрної політики ЄС, правил продовольчої безпечності, ветеринарної та фітосанітарної політики, екологічних стандартів і процедур контролю. Рада ЄС офіційно фіксує кандидатський статус України та відкриття переговорного процесу, що посилює значення адаптації національного регулювання до європейських правил. Це, у свою чергу, формує нову структуру попиту на ринку аграрних послуг: зростає потреба у фахівцях із захисту рослин, благополуччя тварин, органічного виробництва, простежуваності продукції, екологічного аудиту, сертифікації, юридичного супроводу, комплаєнсу, управління ризиками та підготовки виробників до перевірок за стандартами ЄС. Відповідно до офіційної позиції Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, до кінця 2028 р. Україна має завершити гармонізацію аграрного виробництва зі стандартами

ЄС, що підкреслює не декларативний, а практично-імплементацийний характер євроінтеграційного процесу.

Державний аграрний реєстр є одним із ключових елементів цифрової інфраструктури аграрного адміністрування, оскільки забезпечує поєднання функцій обліку, верифікації, доступу до підтримки, взаємодії з банківським сектором і донорськими програмами. Закон України «Про інформаційно-комунікаційну систему “Державний аграрний реєстр”» [3] створив нормативну основу для інституціоналізації ДАР як державної цифрової системи, через яку агровиробники можуть взаємодіяти з органами влади та отримувати державну й міжнародну підтримку. Станом на серпень 2025 р. через ДАР реалізовано понад 50 програм підтримки на суму більш як 8 млрд грн, інтегровано сім державних реєстрів, підключено 35 банків для онлайн-верифікації позичальників, зареєстровано близько 200 тис. користувачів, обліковано 20,9 млн га угідь та 7,5 млн земельних ділянок [4]. Такі параметри свідчать, що цифровізація виконує не лише сервісну функцію, а й створює нову архітектуру регулювання ринку аграрних послуг, у якій значення набувають якість даних, сумісність реєстрів, цифрова ідентифікація, прозорість заявок, автоматизована перевірка відповідності та можливість адресного спрямування підтримки. Одночасно ДАР стимулює розвиток суміжних сегментів ринку: аграрного ІТ-консалтингу, цифрового документообігу, аналітики земельних масивів, дистанційного моніторингу, підготовки електронної звітності та супроводу заявок на державні й донорські програми.

Наступним етапом цифрової трансформації аграрного врядування визначено побудову Інтегрованої системи адміністрування та контролю – ІАКС, яка має стати підсистемою ДАР і, за планами Мінекономіки, запрацювати в Україні з 1 січня 2027 р. За європейською моделлю ІАКС використовується для управління, моніторингу та контролю виплат у межах Спільної аграрної політики, насамперед щодо інтервенцій, пов'язаних із земельними площами та тваринництвом [5]. Європейська Комісія визначає

серед ключових елементів IACS систему ідентифікації земельних ділянок LPIS, геопросторову заявку, area monitoring system, систему ідентифікації бенефіціарів, механізми контролю та санкцій, а також систему ідентифікації й реєстрації тварин. Для України впровадження IACS матиме не лише адміністративне, а й ринкоутворювальне значення: воно підвищить попит на послуги землевпорядкування, геодезії, кадастрового аудиту, GIS-аналітики, супутникового моніторингу, підготовки цифрових карт, верифікації земельних прав і формування звітності відповідно до європейських стандартів. Відтак IACS може стати інструментом переходу від паперово-фрагментарної моделі аграрної підтримки до доказової, даних-орієнтованої та контрольованої системи розподілу публічних ресурсів.

Механізм Ukraine Facility, запроваджений Регламентом (ЄС) 2024/792 [6], передбачає підтримку України на 2024–2027 рр. із загальним обсягом фінансування до 50 млрд євро. Його значення для ринку аграрних послуг полягає не лише у можливості залучення фінансових ресурсів, а й у запровадженні нової культури програмно-цільового управління, звітності, аудиту, моніторингу виконання реформ та оцінювання результативності використання коштів. Регламент (ЄС) 2024/792 визначає Ukraine Facility як інструмент підтримки реформ, інвестицій, макрофінансової стабільності та наближення України до членства в ЄС. Водночас План України, схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р, конкретизує напрями реформ і заходів, необхідних для реалізації цього механізму. У практичному вимірі це підвищує роль консалтингових структур, фахівців із грантового менеджменту, юридичного супроводу, підготовки інвестиційних проектів, фінансового аудиту, оцінювання відповідності, моніторингу індикаторів та комунікації з міжнародними партнерами. Для аграрного сектору це означає, що послуги стають важливою умовою доступу до ресурсів відбудови, оскільки виробники й громади мають не лише подати заявку, а й довести спроможність реалізувати проект,

забезпечити прозоре використання коштів та підтвердити відповідність вимогам програмного фінансування.

Результативність державного регулювання ринку аграрних послуг у повоєнний період визначатиметься не стільки номінальним обсягом фінансової підтримки, скільки якістю інституційної координації, регуляторної передбачуваності, цифрової інфраструктури та здатністю держави поєднати короткострокові потреби відновлення з довгостроковими цілями європейської інтеграції й сталого розвитку. У цьому контексті держава має виконувати не лише функцію розподільвача ресурсів, а й роль архітектора ринку: формувати стандарти якості послуг, забезпечувати відкритість даних, підтримувати конкуренцію, стимулювати професіоналізацію сервісних провайдерів, розвивати дорадництво, гарантувати прозорість процедур і створювати умови для участі громад, бізнесу та міжнародних партнерів у відновленні аграрного сектору. Відтак ринок аграрних послуг у повоєнній Україні слід розглядати як один із ключових інституційних каналів модернізації аграрної економіки, наближення до стандартів ЄС, підвищення стійкості сільських територій і забезпечення продовольчої безпеки.

Список використаних джерел

1. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024: Innovation for Sustainable Productivity Growth. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/74da57ed-en>.
2. Тарас Висоцький: Україна має завершити адаптацію агросектору до стандартів ЄС до 2028 року. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 06.02.2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/51d380d8-2957-4e3d-a3c5-b0a72ee74e89?lang=uk-UA&title=TarasVisotskii>.

3. Про інформаційно-комунікаційну систему “Державний аграрний реєстр” : Закон України від 19.09.2024 № 3980-IX. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3980-20>
4. Нові можливості Державного аграрного реєстру: запрацював ще один функціонал для сільгоспвиробників. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 20.08.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail /46f453f7-3a3a-4dc0-aa57-e2f29ef18ead?lang=uk-UA&title=NoviMozhливostiDerzhavnogoAgrarnogoReestru-ZapratsiuvavScheOdinFunksionalDliaSilgospvirobnikiv>
5. Integrated Administration and Control System (IACS). Managing payments. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/assurance-and-audit/managing-payments_en
6. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng>

Молибога Руслан Миколайович, докторант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

**Розвиток транспортно-логістичної сфери України в умовах війни:
виклики для системи державного управління**

Розвиток транспортно-логістичної сфери України в умовах війни набув стратегічного значення для забезпечення економічної стійкості держави, функціонування критичної інфраструктури, підтримки обороноздатності та реалізації міжнародної торгівлі. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації спричинила безпрецедентні руйнування транспортної інфраструктури, трансформацію логістичних маршрутів, порушення традиційних ланцюгів постачання та необхідність формування нових механізмів державного управління транспортною системою. За цих умов транспортно-логістична сфера перетворилася не лише на складову економічної системи, а й на один із ключових елементів національної безпеки та післявоєнного відновлення держави.

До початку повномасштабної війни транспортна система України виконувала важливу транзитну функцію між країнами Європи та Азії, забезпечуючи функціонування міжнародних транспортних коридорів, розвиток морської логістики, залізничних перевезень та автомобільного транспорту. Проте військові дії суттєво змінили структуру логістичних потоків. Блокування морських портів, руйнування мостів, автомобільних шляхів, залізничної інфраструктури та постійні атаки на об'єкти критичної інфраструктури призвели до необхідності оперативного переорієнтування транспортних маршрутів і пошуку альтернативних логістичних рішень. У результаті значно зросло навантаження на автомобільний та залізничний транспорт, а також на Дунайський транспортний коридор, який став одним із ключових напрямів забезпечення експортно-імпортних операцій України [1].

Одним із найсерйозніших викликів для системи державного управління стала проблема забезпечення стійкості транспортної інфраструктури в умовах постійних воєнних загроз. Сучасна транспортна система України функціонує в умовах високого рівня ризиків, пов'язаних із ракетними обстрілами, атаками безпілотників, руйнуванням логістичних вузлів та критично важливих транспортних об'єктів. Дослідники наголошують, що транспортна інфраструктура сьогодні є одним із головних об'єктів впливу гібридної війни, оскільки її пошкодження безпосередньо впливає на оборонні можливості держави, економічну активність та гуманітарне забезпечення населення. У зв'язку з цим державне управління транспортною сферою повинно базуватися на принципах безпекової стійкості, адаптивності та швидкого реагування на кризові ситуації [2].

Особливого значення набуває питання модернізації транспортної інфраструктури. За даними Світового банку та уряду України, транспортний сектор зазнав масштабних руйнувань, а значна частина автомобільних доріг, мостів та залізничних об'єктів потребує відновлення або реконструкції. Відповідно до Швидкої оцінки збитків та потреб (RDNA4), транспортна інфраструктура входить до числа секторів, які зазнали найбільших втрат унаслідок війни. Саме тому одним із пріоритетів державної політики стає реалізація інфраструктурних проєктів, спрямованих не лише на відновлення пошкоджених об'єктів, а й на створення більш стійкої, сучасної та інтегрованої транспортної системи відповідно до стандартів Європейського Союзу [3].

Важливим викликом для державного управління є необхідність інтеграції транспортної системи України до європейського транспортного простору. Умови війни прискорили процес переорієнтації українських логістичних маршрутів на країни Європейського Союзу. Це вимагає гармонізації нормативно-правової бази, розвитку прикордонної інфраструктури, модернізації митних процедур, впровадження цифрових систем управління перевезеннями та забезпечення сумісності транспортних

мереж із європейськими стандартами. Розвиток мультимодальних перевезень, логістичних хабів та міжнародних транспортних коридорів стає важливим напрямом державної політики, спрямованої на зміцнення економічної інтеграції України з ЄС [1].

Окремою проблемою виступає кадрове забезпечення транспортно-логістичної сфери. Війна спричинила значний дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі транспорту та логістики через мобілізацію, міграційні процеси та демографічні втрати. За оцінками Світового банку, найбільший дефіцит спостерігається серед водіїв вантажного транспорту, механіків, інженерів та спеціалістів з логістики [4]. Це створює додаткові ризики для функціонування транспортної системи та потребує від держави впровадження програм професійної підготовки, перекваліфікації кадрів і розвитку людського капіталу у сфері транспортної логістики.

Суттєвим викликом для системи державного управління є також забезпечення ефективного функціонування залізничного транспорту. Після початку повномасштабної війни саме залізниця стала основним логістичним механізмом забезпечення внутрішніх перевезень, евакуації населення, доставки гуманітарної допомоги та підтримки експортних операцій. Водночас постійні атаки на залізничну інфраструктуру, пошкодження колій, станцій та рухомого складу створюють додаткові загрози для стабільного функціонування галузі. У цих умовах державне управління має бути спрямоване на підвищення стійкості залізничної мережі, модернізацію інфраструктури та впровадження сучасних технологій управління перевезеннями.

Важливою складовою трансформації транспортно-логістичної сфери є цифровізація управлінських процесів. Використання електронних систем контролю перевезень, цифрових платформ координації логістичних потоків, автоматизації митних процедур та аналітики великих даних дозволяє підвищити ефективність управління транспортною системою та забезпечити оперативне реагування на зміни безпекової ситуації. У післявоєнний період

цифрова модернізація транспортного сектору може стати одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності української економіки та інтеграції до європейського цифрового простору.

Окремого значення набуває питання фінансування транспортної інфраструктури та залучення міжнародної допомоги. За оцінками Світового банку, Європейської Комісії, ООН та уряду України, загальні потреби відбудови держави перевищують 524 млрд доларів США, а транспортний сектор входить до числа пріоритетних напрямів інвестиційної підтримки [3; 5]. Реалізація програм RELINC, DRIVE, а також фінансова підтримка Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку спрямовані на відновлення ключових транспортних коридорів, підвищення стійкості дорожньої мережі та модернізацію логістичної інфраструктури [6]. Для системи державного управління важливим завданням стає забезпечення прозорого використання міжнародної допомоги, ефективного стратегічного планування та координації між державними органами, міжнародними партнерами й приватним сектором.

Перспективи розвитку транспортно-логістичної сфери України безпосередньо пов'язані з формуванням нової моделі державного управління, заснованої на принципах стійкості, адаптивності, інноваційності та європейської інтеграції. Така модель повинна передбачати комплексне поєднання безпекових механізмів, цифрових технологій, інфраструктурної модернізації та міжсекторальної взаємодії. Важливими напрямками залишаються розвиток мультимодальної логістики, відновлення портової інфраструктури, модернізація залізничної мережі, розширення міжнародних транспортних коридорів та впровадження сучасних механізмів стратегічного управління ризиками.

Таким чином, розвиток транспортно-логістичної сфери України в умовах війни є одним із ключових факторів забезпечення економічної стабільності, обороноздатності та майбутнього післявоєнного відновлення держави. Для системи державного управління основними викликами

залишаються забезпечення безпеки транспортної інфраструктури, модернізація логістичних мереж, інтеграція до європейського транспортного простору, подолання кадрового дефіциту, цифровізація управлінських процесів та ефективне використання міжнародної фінансової допомоги. Успішне вирішення цих завдань сприятиме формуванню конкурентоспроможної транспортно-логістичної системи європейського типу, здатної забезпечити стає економічне зростання та ефективну післявоєнну реконструкцію України.

Список використаних джерел

1. Свічинська О.В., Резник А.В. Аналіз поточного стану і перспективи розвитку логістичного ринку України. *Комунальне господарство міст. Серія: «Інформаційні технології та інженерія*. 2025. №3(191). С. 636-642. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-3-191-636-642>
2. Нестеров Д. Ю., Хоменко Є. В., Ємел'янова С. М. Сучасний стан, ризики та загрози Єдиної транспортної системи України в умовах війни. *Наука і оборона*. 2025. № 4. DOI 10.33099/2618-1614-2025-31-4-10-18
3. World Bank approves new \$432 million support package for Ukraine. URL: <https://dia.dp.gov.ua/en/world-bank-approves-new-432-million-support-package-for-ukraine>.
4. Keeping Ukraine Moving: Tackling transport labor shortages for recovery. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/transport/tackling-transport-labor-shortages>
5. Restoring and Transforming Ukrainian Railways for a Better Future. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/01/16/restoring-and-transforming-ukrainian-railways-for-a-better-future>
6. EBRD plans to invest at least \$1.56 bln in Ukraine's war-hit economy this year. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ebrd-plans-invest-least-156-bln-ukraines-war-hit-economy-this-year-2025-02-06>

Опанасенко Сергій Васильович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Формування публічного управління у сфері екологічної безпеки на місцевому рівні

Формування публічного управління у сфері екологічної безпеки на місцевому рівні є складним та багатовимірним процесом, що охоплює нормативно-правове, інституційне, організаційне, процедурно-адміністративне та соціально-комунікаційне компоненти. Екологічна безпека як складова національної і місцевої безпеки репрезентує стан захищеності навколишнього середовища від антропогенних і природних загроз, що можуть негативно впливати на здоров'я населення, економічну стійкість та екологічну рівновагу. Публічне управління в цій сфері спрямоване на створення та реалізацію механізмів, які забезпечують своєчасне виявлення, оцінювання, попередження і мінімізацію екологічних ризиків.

Законодавчо-нормативна база відіграє фундаментальну роль у формуванні публічного управління екологічною безпекою. На національному рівні в Україні прийнято низку законів і стратегічних документів, які регламентують діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері захисту довкілля, запобігання деградації природних ресурсів, контролю за станом довкілля та екологічними ризиками. Ці нормативно-правові акти визначають правовий статус суб'єктів управління, форми їх взаємодії, повноваження та відповідальність, що становить правову основу місцевих політик з екологічної безпеки. Сучасні наукові дослідження підкреслюють важливість екологізації публічного управління, тобто інтегрування екологічних пріоритетів у структури та процеси управління на всіх рівнях, зокрема місцевому, що сприяє більш ефективній реалізації стратегічних завдань державної екологічної політики [1].

Інституційне формування системи управління на місцевому рівні охоплює різні суб'єкти: органи місцевого самоврядування (далі – ОМС), державні органи, спеціалізовані служби з питань охорони довкілля, громадські об'єднання, наукові та експертні центри. Взаємодія між цими акторами повинна бути добре скоординованою, про що свідчить міжнародний досвід, де ефективні моделі управління включають механізми співпраці влади й громадянського суспільства, спільного моніторингу стану довкілля, консультаційних рад та платформ для участі громадськості в прийнятті рішень. Місцеві органи влади, володіючи повноваженнями у сфері планування розвитку територій, наділені також відповідальністю за розроблення і реалізацію місцевих програм охорони довкілля та екологічної безпеки, але успішність їх виконання значною мірою залежить від наявності компетентних кадрів, достатнього фінансування та інформаційної підтримки [2].

Децентралізація влади в Україні суттєво вплинула на процес формування місцевого управління екологічною безпекою. Передача частини повноважень від центральних органів влади до ОМС створила потенціал для більш гнучкого реагування на регіональні екологічні виклики і стимулювала розроблення локальних ініціатив з охорони довкілля. Водночас наукові джерела фіксують, що цей процес супроводжується значними викликами: недостатнє фінансування, низький рівень професійної підготовки місцевих адміністраторів, слабкість інституційної спроможності та обмежене залучення громадськості. Ефективність прийняття рішень у сфері екологічної безпеки сильно залежить від здатності місцевих органів влади координувати діяльність з різними зацікавленими сторонами, включно з громадськими організаціями та бізнес-сектором, а також від використання сучасних інструментів комунікації та цифрових технологій для моніторингу екологічних показників [3].

На практичному рівні публічне управління екологічною безпекою на місцевому рівні реалізується через планування, нормативно-правове

регулювання, моніторинг та контроль за станом довкілля, аналіз ризиків та реагування на надзвичайні екологічні ситуації, а також через просвітницькі та інформаційні кампанії серед населення. Органи місцевого самоврядування повинні розробляти та впроваджувати місцеві програми охорони довкілля, які враховують специфіку регіональних екологічних проблем, обґрунтовують заходи з мінімізації ризиків та передбачають механізми залучення громадян до їх реалізації. Успішність цих програм залежить від системи оцінювання їх результативності, що передбачає чіткі показники оцінки, механізми звітності та можливості коригування заходів у процесі реалізації.

Наукові дослідження також підкреслюють, що формування ефективної системи публічного управління екологічною безпекою вимагає інтегрованого підходу, який поєднує екологічні, соціальні та економічні аспекти. Такий підхід має забезпечувати збалансованість між розвитком території та гарантіями збереження природних ресурсів і здорового довкілля для майбутніх поколінь. Роль громадськості, експертних спільнот і бізнес-структур повинна бути не пасивною, а активною, через участь у формуванні пріоритетів, моніторингу та контролі за виконанням екологічних завдань [4].

Таким чином, процес формування публічного управління у сфері екологічної безпеки на місцевому рівні є результатом взаємодії нормативно-правових засад, інституційної спроможності, ефективних адміністративних процедур, фінансового забезпечення та активної участі громадянського суспільства. Вирішення існуючих проблем потребує подальшої законодавчої підтримки, розвитку професійних компетенцій посадових осіб, залучення інноваційних технологій для моніторингу та оцінювання стану довкілля, а також розвитку партнерства між владою, бізнесом та громадськістю.

Список використаних джерел

1. Белошапка Т. В. вплив та актуалізація організаційного механізму публічного управління в сфері екологічної безпеки в Україні. *Дніпровський*

науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. Випуск 3.

URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/244/215>

2. Могиль О О. Державне управління у сфері екологічної безпеки: аналіз міжнародного досвіду. *Публічне урядування*. 2024. № 3 (40). С. 6-12.

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3\(40\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-1)

3. Андрієнко М. В., Шако В. С. Сутність державної екологічної політики на загальнодержавному та регіональних рівнях. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 9. URL:

<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1051>

4. Єсауленко А. М., Кошова С. П. Державне управління в екологічній сфері: правовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2021.

№ 15. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/19.pdf.

Стельмах Андрій Валерійович, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі, кандидат наук з державного управління

Сучасні аспекти забезпечення екологічної безпеки в умовах воєнного часу

У науковому дискурсі екологічна безпека в умовах воєнного часу розглядається як мультидисциплінарна проблема, що поєднує екологічні, правові, політичні та управлінські аспекти. Такий підхід стає особливо актуальним в контексті сучасної повномасштабної війни в Україні, оскільки збройні конфлікти спричиняють значні, багатоаспектні та довготривалі екологічні наслідки, що виходять за межі безпосередніх бойових дій і мають суттєвий вплив на життєдіяльність населення, стан природних ресурсів і стійкість екосистем.

Під екологічною безпекою науковці розуміють стан захищеності природного середовища, що забезпечує стійке функціонування екосистем, здоров'я населення та здатність суспільства протистояти негативним змінам довкілля. В умовах війни цей стан порушується під впливом численних антропогенних чинників, пов'язаних із застосуванням зброї, руйнуванням інфраструктури, забрудненням повітря, води та ґрунтів, значними викидами парникових газів і токсичних речовин [1].

Одним з найбільш очевидних аспектів воєнного впливу на довкілля є пряме руйнування природних об'єктів і техногенної інфраструктури. Вибухи, артилерійські обстріли, пошкодження гідротехнічних споруд, промислових підприємств та житлових будівель призводять до викиду шкідливих частинок, важких металів, нафтопродуктів і хімічних сполук у довкілля. Такий механізм був зафіксований у війні в Україні, де, згідно з попередніми даними, мільйони тон токсичних речовин і забруднених матеріалів

потрапили в повітря, ґрунт і водні об'єкти, що вплинуло на доступ до питної води та безпеку аграрних угідь.

Водні ресурси як об'єкт екологічної безпеки в умовах війни особливо уразливі. Забруднення річок і водойм токсичними речовинами, важкими металами, продуктами вибухів і нафтовими похідними створює серйозну загрозу екосистемам та здоров'ю людей, оскільки такі забруднювачі можуть акумулюватися в харчових ланцюгах. Аналіз впливу військових дій на стан водних об'єктів в Україні демонструє, що військові дії значно погіршили якість водних ресурсів, що створює довгострокові ризики для екологічної безпеки та потребує ретельних заходів моніторингу й відновлення [2].

Крім того, застосування великої кількості пального і військової техніки має значний вплив на клімат. За окремими оцінками, війна призводить до мільйонів тон викидів парникових газів, що підриває національні та міжнародні цілі щодо скорочення викидів і поглиблює зміну клімату. В Україні зауважено суттєве збільшення викидів CO₂ внаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури та відновлювальних робіт, що ставить під сумнів можливість досягнення кліматичних зобов'язань без урахування таких конфліктних чинників.

З правового боку, міжнародне гуманітарне право і міжнародне екологічне право намагаються регулювати захист довкілля під час збройних конфліктів, але існують значні прогалини в застосуванні таких норм на практиці. Зокрема, низка міжнародних договорів забороняє методи або засоби ведення війни, які можуть завдати великої, довгострокової і серйозної шкоди природному середовищу, а також містить принципи щодо ліквідації небезпечних залишків війни, таких як токсичні відходи [3]. Проте питання про відповідальність за екологічні злочини під час війни і механізми компенсації за завдану шкоду залишаються складними й частково неврегульованими.

На національному рівні дослідження підкреслюють потребу удосконалення законодавства і правового забезпечення екологічної безпеки в

умовах воєнного стану. Аналіз нормативно-правових актів показує, що чинні українські закони не повною мірою враховують особливості захисту довкілля під час військових дій, контролю за станом екологічної ситуації і визначення відповідальності за спричинені збитки. Це спричиняє труднощі у забезпеченні комплексної екологічної політики та реалізації ефективних механізмів моніторингу і відновлення довкілля.

Таким чином, сучасні аспекти забезпечення екологічної безпеки в умовах воєнного часу включають:

- детальний моніторинг екологічних показників і впливу військових дій на природні системи;
- впровадження міжнародних стандартів і норм для захисту довкілля під час конфліктів;
- розвиток механізмів правової відповідальності за екологічні збитки, включно з ініціативами щодо визнання «екоциду» як окремого злочину;
- посилення національного законодавства з урахуванням умов воєнного стану і специфіки конфлікту;
- інтеграцію екологічних вимірів у відбудову та адаптацію після завершення бойових дій.

Ці елементи становлять основу наукового і політичного обговорення, оскільки екологічна безпека є невід’ємною складовою стійкості суспільства під час і після збройних конфліктів, що вимагає комплексного, багаторівневого підходу до її забезпечення.

Список використаних джерел

1. Круглов В.В. Інтеграція екологічних інновацій у стратегію сталого розвитку. *Національні інтереси України*. 2025. № 3. С.470–479. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-470–479](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-470–479).
2. Хилько М.І. Екологічна безпека як фундаментальна складова національної безпеки. *Вісник Донецького національного університету імені*

Василя Стуса. Серія політичні науки. 2021. С. 69-75.
DOI:<https://doi.org/10.31558/2617-0248.2021.6.11>.

3. Карпа М., Збаровський Д. Державна екологічна політика у сфері забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Вип.7. С.57–65.* <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-57-65>

Шелест Ольга Андріївна, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Розвиток системи надання соціальних послуг в Україні: цифровий аспект

Сучасний етап розвитку України характеризується активною трансформацією системи публічного управління та соціальної сфери через впровадження цифрових технологій. Цифровізація державного сектору стала одним із важливих напрямів державної політики, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, спрощує доступ населення до соціальних послуг та забезпечує відкритість загалом публічного управління. Особливо помітного значення цифровізація набула після початку повномасштабної війни, коли виникла необхідність швидкого та дистанційного отримання державних послуг для мільйонів громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, осіб з інвалідністю та малозабезпечених сімей.

Розвиток цифрових технологій суттєво вплинув на систему соціального захисту населення. Наприклад, через платформу «Дія» [1] громадяни отримали можливість оформлювати допомогу для внутрішньо переміщених осіб, подавати заяви на державні виплати, отримувати цифрові документи та користуватися електронними сервісами без необхідності особистого відвідування державних установ. У період воєнного стану це стало особливо важливим, оскільки значна кількість громадян втратила можливість звертатися до органів соціального захисту за місцем проживання.

Одним із найбільш успішних прикладів цифровізації в Україні стало впровадження електронних документів. Україна стала однією з перших держав світу, яка прирівняла цифрові документи до паперових та пластикових аналогів на законодавчому рівні. Завдяки цьому громадяни

можуть використовувати цифровий паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток та інші документи через мобільний застосунок «Дія». Наприклад, під час оформлення соціальної допомоги або отримання адміністративних послуг особа може підтвердити свою особу без паперових документів. Це значно спрощує процедури отримання соціальних послуг та скорочує час обслуговування громадян.

Важливим напрямом цифровізації стало також створення електронних реєстрів соціальної сфери. Наприклад, функціонування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери [2] дозволяє автоматизувати облік отримувачів соціальної допомоги, здійснювати перевірку даних та швидше призначати державні виплати, у тому числі соціальні. Аналіз сучасного стану цифровізації показав, що автоматизація соціальних процесів дозволяє зменшити бюрократичне навантаження на працівників соціальної сфери та скоротити кількість помилок під час оформлення документів.

Цифровізація позитивно вплинула і на діяльність органів місцевого самоврядування. Територіальні громади активно впроваджують електронний документообіг, онлайн-запис на прийом до спеціалістів, електронні звернення громадян та дистанційні консультації. Наприклад, у багатьох громадах мешканці можуть подати заявку на отримання соціальної допомоги або записатися до центру надання адміністративних послуг через офіційні вебпортали. Це сприяє покращенню комунікації між громадянами та органами влади, а також підвищує рівень доступності соціальних послуг.

Попри значні переваги цифровізації, існує низка проблем, які уповільнюють розвиток системи цифрових соціальних послуг. Однією з найбільш актуальних проблем залишається цифрова нерівність. Аналіз показав, що мешканці сільських територій, люди похилого віку та соціально вразливі групи населення мають обмежений доступ до швидкісного інтернету та сучасних цифрових пристроїв. Наприклад, у деяких віддалених селах досі існують труднощі з мобільним зв'язком, через що громадяни не можуть повноцінно користуватися електронними сервісами держави.

Ще однією проблемою є недостатній рівень цифрової грамотності населення. Частина громадян не володіє навичками користування електронними платформами та онлайн-сервісами. У результаті люди змушені звертатися за допомогою до працівників соціальних установ або родичів, що створює додаткове навантаження на систему соціального обслуговування. Для вирішення цієї проблеми в Україні реалізуються програми цифрової освіти населення.

Окрему увагу необхідно приділити питанням кібербезпеки. В умовах війни Україна постійно піддається кібератакам на державні інформаційні системи та електронні реєстри. Оскільки соціальна сфера містить значний обсяг персональних даних громадян, питання захисту інформації набуває особливого значення. Недостатній рівень кіберзахисту може призвести до витоку персональних даних або тимчасового блокування роботи соціальних сервісів. Саме тому держава постійно вдосконалює механізми захисту цифрової інфраструктури та посилює контроль за безпекою державних реєстрів.

Важливу роль у розвитку цифровізації соціальної сфери відіграє Міністерство цифрової трансформації України, створене у 2019 році. Основними напрямками його діяльності стали розвиток електронних послуг, цифрової інфраструктури та цифрової грамотності населення. Значний вплив на розвиток цифрового урядування мають також нормативно-правові акти України, зокрема Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [3], Закон України «Про захист персональних даних» [4], Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України [5], а також Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [6].

Аналіз сучасного стану цифровізації соціальних послуг свідчить про те, що Україна демонструє високі темпи розвитку електронного урядування навіть в умовах воєнного стану. Цифрові сервіси дозволили забезпечити безперервність роботи системи соціального захисту населення, спростити

процедури оформлення допомоги та підвищити прозорість державного управління. Водночас існують проблеми, пов'язані з цифровою нерівністю, кібербезпекою та недостатнім рівнем цифрової освіти окремих категорій населення.

Прогноз розвитку системи цифрових соціальних послуг на наступні 5–10 років свідчить про подальше розширення електронного урядування в Україні. Очікується збільшення кількості соціальних послуг, доступних онлайн, розвиток автоматизованих систем призначення соціальної допомоги та інтеграція державних реєстрів у єдину цифрову систему. Наприклад, у майбутньому громадяни зможуть отримувати частину соціальних виплат автоматично без подання паперових заяв. Також прогнозується активне використання штучного інтелекту для обробки звернень громадян та аналізу потреб населення у соціальних послугах.

Таким чином, цифровізація стала важливим напрямом модернізації системи надання соціальних послуг в Україні. Вона забезпечує швидкість, доступність та прозорість отримання соціальної допомоги, сприяє скороченню бюрократичних процедур і підвищує ефективність роботи органів влади. Тому зазначені аспекти передбачають такий розвиток цифрової соціальної сфери, за яким вона буде потребувати подолання цифрової нерівності, підвищення рівня кібербезпеки та забезпечення доступності цифрових послуг для всіх категорій населення.

Список використаних джерел

1. Портал державних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua>.
2. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss>.
3. 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#Text>.

4. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 №2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.
5. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України №67-р від 17.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
6. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 31.12.2024 №1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

Щербак Ігор Олександрович, магістрант кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Інноваційні підходи до публічного управління сферою комунального обслуговування в умовах цифровізації та екологічної безпеки

Сучасний розвиток територіальних громад вимагає впровадження нових підходів до організації та управління сферою комунального обслуговування. Зростання урбанізаційних процесів, цифрова трансформація суспільства, необхідність забезпечення екологічної безпеки та підвищення якості комунальних послуг актуалізують питання модернізації механізмів публічного управління у відповідній сфері. Особливої ваги зазначені проблеми набувають в умовах післявоєнного відновлення України, коли ефективність функціонування комунальної інфраструктури стає важливою передумовою сталого розвитку територій.

Комунальне обслуговування є однією з ключових складових життєзабезпечення населення та включає надання послуг з водопостачання, водовідведення, тепlopостачання, поводження з відходами, утримання житлового фонду та благоустрою територій. Якість цих послуг безпосередньо впливає на рівень життя громадян, соціальну стабільність та інвестиційну привабливість регіонів. У зв'язку з цим важливого значення набуває формування інноваційних моделей публічного управління, заснованих на використанні сучасних цифрових технологій та принципів екологічної відповідальності [1, с. 33].

Одним із провідних напрямів трансформації сфери комунального обслуговування є цифровізація управлінських процесів. Цифрові технології сприяють підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, покращенню якості надання послуг та оптимізації використання ресурсів. Впровадження електронних сервісів для взаємодії з

населенням дозволяє скоротити адміністративні витрати, підвищити оперативність реагування на звернення громадян та забезпечити належний рівень громадського контролю за діяльністю комунальних підприємств [2, с. 93].

Важливим елементом цифрової трансформації є впровадження концепції «розумного міста» (Smart City), яка передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для управління міською інфраструктурою. Системи моніторингу стану комунальних мереж, автоматизованого обліку споживання ресурсів, цифрового контролю якості послуг та управління енергоспоживанням сприяють підвищенню ефективності функціонування комунального господарства [3, с. 41]. Завдяки використанню цифрових платформ органи місцевого самоврядування отримують можливість оперативно аналізувати потреби громади та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Поряд із цифровізацією важливим напрямом розвитку комунальної сфери є забезпечення екологічної безпеки. Сучасна екологічна політика орієнтується на принципи раціонального використання природних ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та впровадження екологічно безпечних технологій. У сфері комунального господарства це передбачає модернізацію систем водопостачання та водовідведення, розвиток інфраструктури сортування та переробки відходів, підвищення енергоефективності житлово-комунального комплексу та впровадження відновлюваних джерел енергії [4, с. 103].

Особливе значення має впровадження екологічно орієнтованих механізмів поводження з побутовими відходами. Відповідно до сучасних європейських підходів пріоритетом є запобігання утворенню відходів, їх повторне використання та переробка. Реалізація таких підходів вимагає не лише створення відповідної інфраструктури, але й активного використання цифрових інструментів для обліку, моніторингу та управління потоками відходів.

В умовах євроінтеграційних процесів Україна поступово адаптує систему публічного управління до стандартів Європейського Союзу. Особливу роль у цьому процесі відіграє Європейський зелений курс, який визначає пріоритети екологічно збалансованого розвитку, підвищення енергоефективності та декарбонізації економіки [5]. Для сфери комунального обслуговування це означає необхідність переходу до сучасних моделей управління, орієнтованих на ресурсозбереження, цифровізацію та екологічну відповідальність.

Успішна реалізація інноваційних підходів до публічного управління сферою комунального обслуговування потребує комплексної взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості. Важливими умовами є розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрових компетентностей персоналу, залучення інвестицій у модернізацію комунального господарства та вдосконалення нормативно-правового забезпечення відповідної сфери [6, с. 44].

Отже, цифровізація та забезпечення екологічної безпеки виступають ключовими напрямками модернізації публічного управління сферою комунального обслуговування. Використання інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості комунальних послуг, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад. Подальше впровадження цифрових рішень та екологічно орієнтованих практик має стати одним із пріоритетів державної та місцевої політики у сфері житлово-комунального господарства.

Список використаних джерел

1. Квітка С., Миргородська М. Державна екологічна політика в умовах цифрового розвитку суспільства: механізми мережевого управління. *Аспекти публічного управління*. Том 11, № 3. 2023. С. 30-37.

2. Шмагун А.В. Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І.*

Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 36 (75). № 4. 2025. С. 90-96.

3. Бабаєв В.Ю., Дейкало С.О. Розвиток концепції розумного міста: публічно-управлінський аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024, № 1 (64). С. 27-44.

4. Бугайчук Н.В. Розвиток житлово-комунальної інфраструктури як чинник забезпечення економічної безпеки держави. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.01 – економічна безпека держави (економічні науки). – Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2020.

5. Гнедіна К.В, Сорока А.В. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. Випуск 54 / 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>

6. Топчій О.О. Модернізація сфери житлово-комунального господарства: соціально-безпекові та еколого-економічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23/2019. С.42-46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.23.42>

Секція 4. Теоретико-методологічні засади забезпечення національної безпеки

Абражевич Марина Михайлівна, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Інструменти реалізації ризик-менеджменту у системі безпеки та оборони

Інструменти реалізації ризик-менеджменту у системі безпеки та оборони становлять сукупність організаційних, правових, аналітичних, інформаційних та управлінських засобів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінювання, прогнозування та мінімізацію ризиків, які можуть впливати на національну безпеку, обороноздатність держави та стійкість функціонування сектору безпеки і оборони. В умовах зростання рівня глобальної нестабільності, гібридних загроз, кібернетичних атак, терористичних ризиків та збройних конфліктів ризик-орієнтований підхід стає одним із ключових елементів сучасного стратегічного управління безпекою.

Міжнародна практика засвідчує, що ефективна система ризик-менеджменту базується на стандартизованих процедурах управління ризиками. Одним із найбільш поширених міжнародних документів є стандарт ISO 31000:2018, який визначає ризик-менеджмент як систематичний процес встановлення контексту, ідентифікації, аналізу, оцінювання, оброблення, моніторингу та комунікації ризиків. Стандарт наголошує на необхідності інтеграції управління ризиками у процеси стратегічного планування, прийняття управлінських рішень та функціонування органів влади [1].

У системі безпеки та оборони ризик-менеджмент реалізується через низку взаємопов'язаних інструментів.

Першим інструментом є стратегічний аналіз безпекового середовища. Його сутність полягає у комплексному дослідженні зовнішніх та внутрішніх

чинників, які можуть становити загрозу національним інтересам держави. Для цього використовуються методи стратегічного прогнозування, сценарного аналізу, SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу та аналізу тенденцій розвитку безпекового середовища. Завдяки таким інструментам органи сектору безпеки отримують можливість оцінити потенційні загрози ще на етапі їх формування та визначити ймовірність їх реалізації.

Другим важливим інструментом є ідентифікація ризиків. На цьому етапі здійснюється виявлення подій, процесів або явищ, які можуть негативно вплинути на функціонування системи безпеки та оборони. Ідентифікація ризиків передбачає формування реєстрів ризиків, каталогів загроз, баз даних потенційних небезпек, а також проведення експертних опитувань та аналітичних досліджень. Застосування такого інструментарію дозволяє створити комплексну карту ризиків сектору безпеки та оборони.

Третім інструментом виступає оцінювання ризиків. Воно передбачає визначення ймовірності настання негативної події та масштабів її можливих наслідків. У міжнародній практиці широко використовуються якісні та кількісні методи оцінювання ризиків. До якісних належать експертні оцінки, метод Делфі, ранжування ризиків та побудова матриць ризиків. До кількісних методів належать статистичне моделювання, математичне прогнозування, аналіз чутливості, імітаційне моделювання та метод Монте-Карло. Використання зазначених методів дозволяє визначити пріоритетність ризиків та обґрунтувати управлінські рішення щодо їх мінімізації [2].

Важливим інструментом ризик-менеджменту є матриця ризиків, яка поєднує показники ймовірності виникнення ризику та тяжкості його наслідків. Матриця дозволяє класифікувати ризики за рівнями критичності та визначати пріоритетність реагування. У секторі безпеки та оборони такі матриці використовуються під час планування військових операцій, оцінювання загроз державній безпеці та розроблення стратегічних документів.

Четвертим інструментом виступає сценарне планування. Цей підхід передбачає розроблення кількох можливих сценаріїв розвитку кризових ситуацій та визначення заходів реагування на кожен із них. Сценарне планування активно використовується державами-членами НАТО під час оборонного планування та підготовки до можливих кризових ситуацій. Основною перевагою такого інструменту є можливість підготовки до різних варіантів розвитку подій за умов високого рівня невизначеності.

П'ятим інструментом є система раннього попередження про ризики та загрози. Вона включає моніторинг безпекового середовища, збір та аналіз розвідувальної інформації, використання інформаційно-аналітичних платформ, систем супутникового спостереження, геоінформаційних систем та технологій штучного інтелекту. Такі системи забезпечують своєчасне виявлення ознак кризових ситуацій та дозволяють запобігати їх ескалації.

Окреме значення у сучасних умовах має інструмент управління кіберризиками. Цифровізація сектору безпеки та оборони значно підвищує залежність від інформаційно-комунікаційних систем, що актуалізує необхідність використання спеціалізованих підходів до управління кібернетичними загрозами. Серед найбільш поширених інструментів застосовуються моделювання загроз, аналіз вразливостей, оцінка кіберстійкості, тестування на проникнення та впровадження систем безперервного моніторингу безпеки. Сучасні підходи до управління ризиками дедалі більше орієнтуються на безперервний моніторинг ризиків замість періодичних оцінок, що особливо актуально для військових та оборонних систем [3].

Шостим інструментом є ризик-орієнтоване стратегічне та оборонне планування. Його сутність полягає у врахуванні можливих ризиків під час розроблення стратегій національної безпеки, оборонних стратегій, державних програм розвитку сектору безпеки та оборони. Такий підхід забезпечує раціональний розподіл ресурсів між пріоритетними напрямками та дозволяє підвищити ефективність управління оборонними спроможностями.

Сьомим інструментом виступають механізми управління безперервністю діяльності та кризового реагування. Вони включають розроблення планів реагування на надзвичайні ситуації, планів забезпечення безперервності функціонування органів державної влади, резервування критичної інфраструктури та створення кризових центрів управління. У контексті сучасних воєнних конфліктів такі інструменти забезпечують стійкість державних інституцій до деструктивних впливів.

Восьмим інструментом є цифрові аналітичні системи підтримки прийняття рішень. Використання великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозної аналітики дозволяє значно підвищити точність оцінювання ризиків та оперативність прийняття управлінських рішень. Концепція багаторівневого управління ризиками передбачає інтеграцію функціонального, життєвого циклу та загрозоорієнтованого підходів для комплексного контролю ризиків у складних безпекових системах [4].

Особливе місце серед інструментів ризик-менеджменту займають реєстри ризиків та системи моніторингу ефективності заходів реагування. Вони забезпечують постійний контроль за динамікою ризиків, оцінку результативності запроваджених заходів та коригування управлінських рішень відповідно до змін безпекового середовища. Моніторинг і перегляд ризиків є обов'язковими складовими сучасних міжнародних стандартів управління ризиками.

Таким чином, інструменти реалізації ризик-менеджменту у системі безпеки та оборони формують комплексний механізм забезпечення національної безпеки, який охоплює стратегічний аналіз, ідентифікацію та оцінювання ризиків, сценарне планування, моніторинг загроз, управління кіберризиками, кризове реагування та цифрову підтримку прийняття рішень. Їх системне застосування дозволяє підвищити рівень стійкості держави до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечити ефективне використання ресурсів сектору безпеки та оборони, а також сформувати адаптивну модель

управління безпекою в умовах високої невизначеності сучасного безпекового середовища.

Список використаних джерел

1. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
2. Denis S. Gusev, Elena G. Demidova, Olga A. Novikova. Building a Dynamic System of Advanced Risk Management and Risk Assessment of the Company. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2202.00556>
3. Denys A. Flores, Ricardo Perugachi. A GDPR-compliant Risk Management Approach based on Threat Modelling and ISO 27005. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2306.04783>
4. Shaun Ee, Joe O'Brien, Zoe Williams, Amanda El-Dakhakhni, Michael Aird, Alex Lintz. Adapting cybersecurity frameworks to manage frontier AI risks: A defense-in-depth approach. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.07933>

Дяків Назар Валерійович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

Механізми державної політики захисту національних інтересів України в інтернет-середовищі в умовах глобалізаційних викликів

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та глобалізація інформаційного простору створили принципово нові виклики для системи національної безпеки держав. Для України, яка перебуває в умовах збройної агресії та веде боротьбу на всіх фронтах, у тому числі в цифровому просторі, питання ефективного захисту національних інтересів в інтернет-середовищі набуває стратегічного значення. Публічне управління у цій сфері потребує комплексного осмислення крізь призму глобалізаційних та інтеграційних процесів.

Інтернет-середовище сьогодні є не лише комунікаційним простором, а й повноцінним театром геополітичного та безпекового протистояння. Дослідники фіксують три ключові виміри загроз, з якими стикаються держави в цифровому просторі: кіберзагрози критичній інфраструктурі, інформаційно-психологічні операції та маніпулювання суспільною свідомістю, а також використання цифрових платформ транснаціональними корпораціями як інструментів економічного й культурного впливу [1, с. 34]. Для України, за оцінками Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, кількість кіберінцидентів у 2023-2024 роках збільшилась більш ніж утричі порівняно з довоєнним періодом [2, с. 12].

Аналіз наявної нормативно-правової бази захисту національних інтересів в інтернет-середовищі свідчить про значне законодавче напрацювання. Законодавство України у сфері кібербезпеки формується навколо таких ключових актів, як Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017), Стратегія кібербезпеки України

(2021) та Доктрина інформаційної безпеки України (2017). Водночас практика їх імплементації виявила системні прогалини: недостатню координацію між профільними органами, неузгодженість критеріїв класифікації кіберінцидентів та обмежену спроможність реагування у реальному часі [3, с. 78].

Інституційна структура захисту національних інтересів в інтернет-середовищі в Україні включає Національний координаційний центр кібербезпеки, Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації, Службу безпеки України та ряд міжвідомчих структур. Однак дослідження свідчать про дублювання функцій між цими органами та відсутність єдиного ситуаційного центру, що ускладнює оперативне реагування на кіберзагрози [4, с. 56]. Порівняльний аналіз досвіду країн-членів ЄС, зокрема Естонії, Фінляндії та Франції, демонструє ефективність моделей з єдиним координаційним центром та чітким розподілом повноважень між оборонними та цивільними органами кібербезпеки [5, с. 89].

У контексті євроінтеграційних процесів Україна взяла на себе зобов'язання щодо гармонізації законодавства з вимогами Директиви ЄС про заходи для спільного рівня кібербезпеки (NIS2). Це передбачає підвищення вимог до захисту критичної інфраструктури, розширення кола суб'єктів кібербезпеки та посилення механізмів обміну інформацією про інциденти. Імплементація цих вимог створює можливості для системної модернізації державної політики в інтернет-середовищі, проте потребує значних організаційних та фінансових ресурсів [6, с. 41].

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі рекомендації щодо вдосконалення механізмів державної політики захисту національних інтересів України в інтернет-середовищі:

1. Створення єдиного Центру реагування на кіберінциденти з чіткою вертикаллю підпорядкування та повноваженнями щодо координації всіх суб'єктів кібербезпеки.

2. Розробка та прийняття Закону України «Про цифровий суверенітет» як системоутворюючого акта для регулювання відносин у цифровому просторі.

3. Законодавче закріплення вимог до діяльності транснаціональних цифрових платформ на території України з урахуванням стандартів ЄС (Акт про цифрові ринки, Акт про цифрові послуги).

4. Запровадження систематичного обміну розвідувальними даними про кіберзагрози з партнерами по НАТО та ЄС на основі двосторонніх угод і через CCDCOE.

5. Розроблення Стратегії технологічного суверенітету України з визначенням секторів критичної залежності від іноземних цифрових рішень та шляхів її подолання.

Таким чином, захист національних інтересів України в інтернет-середовищі є комплексним завданням державної політики, що потребує синергії правових, інституційних та технологічних механізмів. В умовах глобалізаційних та інтеграційних змін ефективність цієї політики визначатиметься здатністю держави поєднати євроінтеграційні стандарти з адаптованими до умов воєнного часу рішеннями, а також сформуванню довгострокове стратегічне бачення розвитку цифрового суверенітету.

Список використаних джерел

1. Горбулін В.П. Світова гібридна війна: Україна на порядку денному. Київ : НІСД, 2017. 496 с.

2. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Звіт про стан кібербезпеки в Україні. Київ, 2024. 58 с.

3. Доронін І.М. Інформаційний суверенітет держави: міжнародний та конституційно-правовий аспекти. Київ, 2019. 204 с.

4. Живко З.Б., Живко М.О. Система забезпечення кібербезпеки держави. Публічне управління: теорія та практика. 2022. № 3. С. 51–67.

5. Тимошенко О.В. Зарубіжний досвід регулювання кібербезпеки та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник НАДУ. 2023. № 2. С. 84–97.

6. Директива (ЄС) 2022/2555 про заходи для спільного рівня кібербезпеки (NIS2). EUR-Lex. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555> (дата звернення: 01.05.2026).

Кіріченко Давид Михайлович, бакалавр кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

Успішні практики взаємодії органів державної влади з громадськістю під час воєнного стану

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну та введення воєнного стану радикально змінили парадигму публічного управління. В сучасних умовах взаємодія держави та громадянського суспільства виходить за межі надання адміністративних послуг і стає стратегічно важливою у сферах безпеки, стійкості та гуманітарних викликах. Громадянське суспільство дедалі більше виступає як рівноправний партнер у реалізації оборонних, соціальних і гуманітарних функцій.

Поряд із безпековими викликами та обмеженнями воєнний стан спричинив зменшення ефективності традиційних способів взаємодії державних інституцій, зокрема через звуження фізичного доступу громадян до органів влади у прифронтових зонах, масове внутрішнє переміщення населення, руйнування адміністративної інфраструктури, вимушене скорочення обсягу відкритих даних тощо. У цих умовах держава була змушена швидко адаптувати управлінські та комунікаційні механізми, що сприяло активному розвитку передусім цифрових форм взаємодії.

Головне питання дослідження полягає у виявленні та аналізі ефективних практик співпраці органів державної влади з громадськістю під час воєнного стану, а також у їхній ролі у підвищенні ефективності публічного управління.

У науковому дискурсі взаємодія органів державної влади з громадськістю доцільно розглядати як цілеспрямований процес двосторонньої комунікації, що охоплює інформування, залучення громадян до реалізації публічної політики, надання адміністративних послуг і

формування зворотного зв'язку. В умовах війни така взаємодія набуває додаткового змісту, виконуючи не лише управлінську, а й стабілізуючу функцію, спрямовану на підтримання соціальної довіри та громадянської єдності [1].

У свою чергу, у сучасній теорії публічного управління партнерство між державою і громадянським суспільством розглядається як ключовий механізм для забезпечення демократичного управління, підвищення ефективності державної політики та залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Це є однією з основних умов розвитку демократичної держави.

Війна в Україні суттєво прискорила розвиток волонтерського руху. Однією з ключових змін стала його інституціалізація. Неорганізовані волонтерські ініціативи поступово отримали організовану структуру, що сприяє більш ефективній координації, прозорості фінансування та співпраці з державою і міжнародними партнерами [2]. Уряд запровадив законодавчі норми для спрощення роботи громадських організацій, зокрема полегшив митні процедури для гуманітарних вантажів і цифровізував процес ввезення допомоги [3]. За даними Реєстру волонтерів Державної податкової служби України, з початку повномасштабного вторгнення РФ кількість офіційно зареєстрованих волонтерів в Україні зросла майже у 33 рази: з 320 осіб у січні 2022 року до 11 792 осіб у листопаді 2025 року [4].

Показовим прикладом розвитку волонтерського руху є діяльність організації «Благодійний фонд «Спільнота Стерненка», яка, створена на базі волонтерської ініціативи Сергія Стерненка, з перших місяців війни допомагає українським військовим, забезпечуючи їх безпілотними літальними апаратами, транспортом, технікою тощо. Зараз ця організація є найбільшим недержавним постачальником найкращих FPV-дронів для українського війська.

Формалізація відносин цього фонду з державою для підтримки Сил оборони України була здійснена у вересні 2025 року через підписання

Меморандуму про співпрацю з Міністерством оборони України [5]. Важливість цього благодійного фонду для оборони України свідчить те, що волонтер С.Стерненко, отримав посаду радника Міністра оборони, на якій він опікується підвищенням рівня використання дронів на фронті.

Громадська організація «Трансперенсі Інтернешнл Україна» не лише передала державі відповідні електронні системи продажів ProZorro та медичну систему eHealth, а й у партнерстві з Міністерством економіки України створила єдину відкриту онлайн-базу фінансової звітності державних підприємств – ProZvit. Співпраця між державою і «Трансперенсі Інтернешнл Україна» демонструє ефективність такого партнерства, сприяє підвищенню прозорості та підзвітності державних підприємств, дає можливість державним органам аналізувати фінансові дані в реальному часі та планувати реформи на основі об'єктивної інформації.

Під час війни ця організація продовжує працювати над прозорою відбудовою України і конфіскацією російських активів для допомоги у відновленні [6]. Вона сприяє створенню стандартів для взаємодії та електронного управління, які можна застосовувати в інших сферах управління, та робить важливий внесок у розвиток цифровізації – ключового напрямку взаємодії влади з громадськістю.

Об'єднання юристів-волонтерів «Юридична сотня» протягом 2018 року працювало над створенням Міністерства у справах ветеранів України. З того часу вони співпрацюють з цим Міністерством у розробці змін до законопроектів, що уточнюють механізми отримання статусу учасника бойових дій, вдосконалюють процедури надання соціальних гарантій і спрощують отримання пільг для цієї категорії громадян та їх родин [7].

Однією з найуспішніших практик стала цифровізація комунікації між державою та громадськістю через платформу «Дія». В умовах воєнного стану вона перетворилася не лише на засіб для надання адміністративних послуг, але й на ключовий механізм кризового публічного управління та швидкої взаємодії органів влади з громадянами. Завдяки «Дії» громадяни можуть

отримувати послуги для внутрішньо переміщених осіб, оформлювати допомогу, повідомляти про пошкоджене майно, збирати кошти через UNITED24, подавати петиції та повідомляти про вибухонебезпечні предмети і пересування ворога.

Наведені приклади співпраці органів влади з громадськими об'єднаннями в сферах оборони, антикорупції, ветеранської підтримки тощо доводять її важливість у воєнний час. Взаємодія вийшла за рамки формальностей і стала стратегічним ресурсом національної безпеки, а успішні кейси цифрової трансформації, волонтерської інтеграції й прямої комунікації довели свою ефективність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективність взаємодії між державними органами і громадянським суспільством у воєнний час залежить від поєднання інституційних, соціальних і технологічних факторів. Це створює нову модель публічного управління, де громадянське суспільство виступає не лише партнером, а й активним учасником у забезпеченні національної стійкості. Збереження та інституціалізація цих практик у повоєнний період критично важливі для державотворення. Це сприятиме трансформації соціальних капіталів у механізми відновлення України та створенню інклюзивної системи публічного управління європейського зразка, підвищуючи її ефективність та стійкість.

Список використаних джерел

1. Корнієвський О. Комунікація влади та громадськості в умовах воєнного стану. *Політичне життя*. (Квіт 2025), 88-93. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.1.5>. (дата звернення: 12.04.2026)
2. Трофименко А. Макаров І. Волонтерський рух в Україні в умовах повномасштабної війни: основні тенденції розвитку. *Вісник мариупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія*. 2024. № 40. С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-15-40-134-142> (дата звернення: 12.04.2026)

3. Про внесення змін до Закону України "Про волонтерську діяльність" щодо підтримки волонтерської діяльності. Відомості Верховної Ради України: Закон України від 15.08.2022 № 2519-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2519-20#Text> (дата звернення: 15.04.2026)
4. Кількість офіційних волонтерів в Україні : дані Державної податкової служби України. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/donats-2025> (дата звернення: 15.04.2026)
5. Міноборони та «Благодійний фонд «Спільнота Стерненка» підписали Меморандум про співпрацю. Міністерство оборони України. 2025. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-ta-blagodijnij-fond-spilnota-sternenka-pidpisali-memorandum-pro-spivpraczyu> (дата звернення: 13.04.2026)
6. Напрями роботи. Трансперенсі Інтернешнл Україна. URL: <https://ti-ukraine.org/napryamy-roboty/> (дата звернення: 15.04.2026)
7. Мінветеранів спільно з громадськими об'єднаннями презентували затверджену Урядом Стратегію ветеранської політики. Міністерство у справах ветеранів України. 2024. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/minveteraniv-spilno-z-gromadskimi-obednannyami-prezentuvali-zatverdzhenu-uryadom-strategiu-veteranskoj-politiki> (дата звернення: 12.04.2026)
8. Про громадські об'єднання. Відомості Верховної Ради України: Закон України від 3.09.2024 р. №4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення 15.04.2026)

Малімон Віталій Іванович, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Демографічні втрати України внаслідок воєнних дій: методологічні засади обліку, верифікації та застосування інструментів публічного управління

Повномасштабна війна спричинила для України не лише безпосередні людські втрати, а й глибоку демографічну деформацію, що охоплює вимушене переміщення населення, зниження народжуваності, посилення смертності, втрату частини працездатного потенціалу, територіальну нерівномірність заселення та ускладнення доступу до соціальних послуг. У такому контексті демографічні втрати доцільно розглядати не як окремий статистичний показник, а як комплексну категорію публічного управління, що безпосередньо пов'язана з національною безпекою, відновленням людського капіталу та спроможністю держави забезпечувати довгостроковий розвиток.

Верифіковані міжнародні джерела 2025–2026 рр. підтверджують масштабність демографічного виклику. Зокрема, матеріали UNFPA/UNECE вказують, що з 2014 р. населення України скоротилося орієнтовно на 10 млн осіб, рівень народжуваності знизився до менш ніж 1,0 дитини на одну жінку, а станом на кінець 2025 р. понад 5,9 млн українців перебували за кордоном і близько 3,7 млн були внутрішньо переміщеними особами [3]. Дані ІОМ щодо внутрішнього переміщення засвідчують збереження високої динаміки мобільності населення всередині країни, що ускладнює точне планування соціальних, освітніх, медичних і житлових послуг [1]. Водночас UNHCR у 2026 р. звертає увагу на проблему інтеграції українських біженців у європейські ринки праці: хоча 57 % опитаних українських біженців у Європі

були працевлаштовані, цей показник залишався на 22 відсоткові пункти нижчим, ніж серед громадян приймаючих країн [2].

Аналітичні матеріали ОСНА засвідчують, що в умовах повномасштабної війни значна частина населення України перебуває у стані тривалої гуманітарної вразливості та потребує комплексної підтримки. Йдеться не лише про базові потреби в продовольстві чи тимчасовому житлі, а й про забезпечення безперервного доступу до медичних послуг, психосоціальної допомоги, системи соціального захисту, освіти та критичної інфраструктури. Особливої уваги потребують внутрішньо переміщені особи, домогосподарства з дітьми, люди похилого віку, особи з інвалідністю та населення прифронтових територій, для яких обмежений доступ до ресурсів посилює ризики соціальної дезадаптації та погіршення якості життя [4]. У сукупності ці чинники безпосередньо впливають на демографічну динаміку, оскільки визначають рівень смертності, репродуктивну поведінку та міграційні рішення населення.

Отже, поєднання міграційних втрат, часткової реалізації трудового потенціалу та гуманітарної вразливості формує складну багатовимірну структуру демографічних втрат, яка потребує системного наукового вимірювання. Саме це зумовлює необхідність переходу від описових оцінок до формалізованих методологічних підходів, що дозволяють інтегрувати різномірні показники в єдину аналітичну модель. У зв'язку з цим методологічно демографічні втрати України внаслідок воєнних дій доцільно обліковувати за кількома взаємопов'язаними блоками: прямі людські втрати; надлишкова смертність; втрати через падіння народжуваності; міграційні втрати; втрати людського капіталу; втрати доступу до базових послуг і життєвої інфраструктури. Узагальнено інтегральний показник демографічних втрат можна подати так: $DL = Ld + Em + VI + MI + Hcl + Si$ (1),

де **DL** – сукупні демографічні втрати; **Ld** – прямі людські втрати; **Em** – надлишкова смертність; **VI** – втрати народжуваності; **MI** – міграційні втрати;

Hcl – втрати людського капіталу; **Si** – втрати, пов'язані з порушенням доступу до соціальної інфраструктури.

Показник надлишкової смертності доцільно визначати через порівняння фактичної кількості смертей із розрахунковою очікуваною смертністю за довоєнною тенденцією: **Em = Dfact – Dexр (2)**,

де **Em** – надлишкова смертність; **Dfact** – фактично зафіксована кількість смертей за певний період; **Dexр** – очікувана кількість смертей за умови збереження довоєнної демографічної динаміки.

Втрати народжуваності можуть бути розраховані за формулою:

$$\mathbf{Vl = Vexр – Vfact (3)},$$

де **Vl** – втрати народжуваності; **Vexр** – очікувана кількість народжень за прогнозною моделлю; **Vfact** – фактично зареєстрована кількість народжень.

Для оцінювання міграційного компонента доцільно застосовувати показник чистої міграційної втрати: **Ml = E – R – I (4)**,

де **Ml** – чиста міграційна втрата; **E** – кількість осіб, які виїхали за межі країни; **R** – кількість осіб, які повернулися; **I** – кількість іммігрантів або осіб, які прибули на постійне чи тривале проживання.

Окремого значення набуває верифікація демографічних даних. У воєнних умовах традиційна статистика не може бути єдиним джерелом оцінювання, оскільки частина територій є тимчасово окупованою, частина населення перебуває у стані внутрішнього або зовнішнього переміщення, а реєстраційні процедури можуть бути неповними. Тому доцільною є багатоканальна модель перевірки даних, яка передбачає зіставлення: державних реєстрів; даних Державної служби статистики України; інформації ІОМ, UNHCR, UNFPA та ОСНА; адміністративних даних громад; реєстрів отримувачів соціальної допомоги; даних освітніх і медичних закладів; результатів вибіркового опитувань.

Для оцінювання надійності даних можна застосовувати коефіцієнт верифікації: **Kv = Cs / Ts (5)**,

де **Kv** – коефіцієнт верифікації; **Cs** – кількість підтверджених збігів між незалежними джерелами; **Ts** – загальна кількість перевірених записів або показників. Чим ближче значення **Kv** до 1, тим вищим є рівень надійності демографічної оцінки.

Управлінське значення таких розрахунків полягає в тому, що вони дають змогу перейти від загальних оцінок до доказово обґрунтованих рішень. Зокрема, показники демографічних втрат мають використовуватися для: планування мережі соціальних, освітніх і медичних послуг; розроблення програм повернення громадян з-за кордону; підтримки народжуваності; реінтеграції внутрішньо переміщених осіб; формування політики зайнятості; відновлення житла; підтримки громад із критичним скороченням населення.

Окремим інструментом публічного управління може бути індекс демографічного ризику громади:

$$\mathbf{DRI} = w1\mathbf{Pm} + w2\mathbf{Idp} + w3\mathbf{Br} + w4\mathbf{Ag} + w5\mathbf{Si} \quad (6),$$

де **DRI** – індекс демографічного ризику громади; **Pm** – частка населення, яке вибуло з громади; **Idp** – частка внутрішньо переміщених осіб у структурі населення громади; **Br** – рівень падіння народжуваності; **Ag** – показник демографічного старіння; **Si** – індекс пошкодження соціальної інфраструктури; **w1–w5** – вагові коефіцієнти залежно від пріоритетів державної політики.

Наприклад, громади з високим значенням **DRI** мають отримувати пріоритет у програмах відновлення соціальної інфраструктури, житлової підтримки, медичних послуг, шкільної мережі та стимулювання повернення населення. Такий підхід узгоджується з логікою RDNA5, де наголошено, що відновлення України потребує не лише реконструкції фізичної інфраструктури, а й забезпечення безперервності базових послуг, соціального добробуту та економічної активності [5].

З огляду на це, застосування інструментів публічного управління у сфері демографічної безпеки має включати: цифрову інтеграцію демографічних реєстрів; регулярне оновлення оцінок фактичної чисельності населення;

створення муніципальних демографічних профілів; упровадження демографічного моніторингу громад; цільове фінансування територій із високим рівнем демографічного ризику; підтримку повернення біженців; розвиток програм професійної реінтеграції; стимулювання народжуваності та доступу до послуг репродуктивного здоров'я.

Отже, демографічні втрати України внаслідок воєнних дій потребують не фрагментарного опису, а системної методології обліку, верифікації та управлінського реагування. Поєднання статистичних, соціологічних і міжнародних аналітичних даних дає змогу підвищити точність оцінювання, зменшити ризик викривлення показників і сформувати доказову основу для рішень у сфері публічного управління.

Список використаних джерел

1. International Organization for Migration. Ukraine Internal Displacement Report. *General Population Survey Round 22*. January 2026. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-22-january-2026>.
2. Labor market integration of Ukrainian refugees in Europe : Employment gaps, skill mismatches and economic gains. *UNHCR Operational Data Portal*. 2026. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/120820>.
3. Strengthening Ukraine's future : UNFPA's contribution to demographic resilience. *UNFPA Ukraine*. 2026. URL: <https://w3.unece.org/sdg2026/story-7.html>.
4. Ukraine : Humanitarian Needs and Response Plan 2025. *United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs*. 2025. URL: https://www.unhcr.org/ua/sites/ua/files/2025-01/Ukraine%20HNRP%202025%20Humanitarian%20Needs%20and%20Response%20Plan%20EN_0.pdf.
5. World Bank. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026.

URL:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>.

Селезньов Олег Олександрович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Реформування державного управління у сфері забезпечення публічної безпеки України

Реформування державного управління у сфері забезпечення публічної безпеки України є багаторівневим, складним і тривалим процесом, що має на меті створення ефективної, прозорої, демократичної та компетентної системи відвертання, попередження та реагування на загрози громадському порядку й безпеці в умовах як мирного часу, так і особливого періоду.

Публічна безпека і публічний порядок в українському науковому правовому дискурсі трактуються як сукупність умов та державних заходів із захисту життєво важливих інтересів людини, суспільства й держави від загроз, що порушують нормальний соціальний і правовий порядок, у тому числі через застосування насильства, терористичних актів чи масових безпорядків. Ці категорії інтегруються в правову базу як елементи забезпечення громадського миру, безпеки життєдіяльності громадян та національної стабільності [1].

Зміст державного управління у сфері публічної безпеки полягає в узгодженні державної політики, організаційних механізмів і нормативно-правового забезпечення діяльності органів виконавчої влади та правоохоронних структур для досягнення сталості громадського порядку, захисту прав і свобод людини та громадянина, а також реагування на суспільні загрози.

Одним із ключових інструментів реформування стало ухвалення комплексних стратегічних документів, що охоплюють не лише традиційні правоохоронні повноваження, а й питання управління ризиками, цивільного

захисту, реагування на надзвичайні ситуації та цифровізацію відповідних служб. Наприклад, програми реформування правоохоронного сектору охоплюють період до 2027 року й передбачають адаптацію до стандартів ЄС і НАТО, підвищення прозорості, професійності та незалежності правоохоронної діяльності [2].

Одночасно відбувається еволюція адміністративних процедур, включно з впровадженням механізмів електронного урядування, управління результативністю, оцінюванням ефективності службової діяльності, а також підвищенням кваліфікаційних вимог до службовців, що безпосередньо впливають на сферу публічної безпеки.

Реформа державного управління у сфері публічної безпеки стикається з рядом системних викликів. По-перше, це спротив консервативних структур та імператив забезпечення стабільності під час війни й надзвичайних ситуацій. По-друге, недостатня чіткість законодавчого визначення ключових понять (наприклад, «публічна безпека») створює нормативні прогалини для розробки ефективних механізмів управління [3].

По-третє, корупційні ризики та політичні суперечності, зокрема щодо незалежності антикорупційних органів і правоохоронних структур, здатні підірвати довіру до реформ і гальмувати їх реалізацію, що було продемонстровано суспільною реакцією на спроби зміни статусу антикорупційних агентств у 2025 році.

Нарешті, важливою проблемою є забезпечення узгодженої взаємодії між центральними органами влади, місцевими адміністраціями та громадянським суспільством для ефективного управління публічною безпекою на всіх рівнях.

Прогрес у реформуванні державного управління у сфері публічної безпеки в Україні залежить від реалізації стратегій з урахуванням сучасних викликів, зокрема триваючої війни, гібридних загроз, інформаційної безпеки та кібервразливостей. Подальша інтеграція європейських стандартів, посилення правової бази, цифрова трансформація й розвиток професійної

спільноти державних службовців та правоохоронців виступають ключовими факторами успішної модернізації.

Таким чином, реформування державного управління у сфері забезпечення публічної безпеки України є складним соціально-політичним процесом, який спрямований на побудову сучасної, демократичної та ефективної системи забезпечення безпеки громадян, гармонійну інтеграцію до європейських та міжнародних структур, а також підвищення рівня довіри суспільства до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Правове забезпечення публічної безпеки громад: досвід України та країн Європейського Союзу: колективна монографія / За заг. ред. А.Г. Бобкової, А.М. Захарченка. Рига, Латвія : “Baltija Publishing”, 2021. 174 с.
2. Указ Президента України від 11 травня 2023 року № 273/2023 «Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>
3. Бал Мюджахіт. Сучасні проблеми стратегічного управління в умовах забезпечення публічної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 4. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/19.pdf?utm.co
m

Ткаченко Владислав Ігорович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Сучасні аспекти реформування державного управління у сфері безпеки та оборони

Реформування державного управління у сфері безпеки та оборони є одним із ключових напрямів трансформації сучасних державних управлінських систем під впливом глобальних геополітичних змін, нових вимог до ефективності функціонування держави та сучасних технологічних викликів. Цей процес має багатовимірний характер і включає як теоретичні засади, так і практичні інструменти, що орієнтовані на підвищення спроможності держави ефективно реагувати на комплексні загрози, забезпечувати стратегічне планування, оперативне управління та демократичний контроль над силами безпеки і оборони.

На теоретичному рівні сучасні дослідження акцентують увагу на системності реформ державного управління у сфері національної безпеки і оборони, які мають виходити за межі традиційного військового підходу і включати механізми взаємодії між державою, суспільством та міжнародними партнерами. Такий підхід передбачає аналіз тенденцій сек'юритизації політичного життя, взаємозв'язку національних і глобальних інтересів, а також демократичних механізмів контролю і прозорості у безпекових структурах [1]. Тенденції сучасного розвитку державного управління у сфері безпеки демонструють амбівалентність, де поєднуються ідеали демократії та необхідність швидкого реагування на ризики, що потребують балансу між правами громадян і ефективністю державних дій.

На практичному рівні реформування національних систем безпеки і оборони передбачає не лише перегляд інституційних механізмів, але й модернізацію управлінських структур у відповідності до сучасних викликів.

Для України ця проблема є винятково актуальною у зв'язку з триваючою військовою агресією, що вимагає радикального відходу від радянсько-російських моделей безпекового будівництва та формування ефективної системи стратегічного планування і кризового реагування [2]. Державна політика повинна бути спрямована на створення єдиної, гнучкої системи керівництва у сфері безпеки і оборони, здатної до адаптації під впливом нових загроз і технологічних викликів.

Одним із ключових аспектів реформ є посилення взаємодії між різними елементами сектору безпеки – армією, розвідкою, правоохоронними структурами, цивільними адміністраціями та органами місцевого самоврядування – щоб забезпечити єдиний інформаційний простір, оперативне управління і ефективний розподіл ресурсів. Така інтеграція вимагає чіткої нормативно-правової бази, формалізованих процедур координації, а також запровадження сучасних технологій інформаційно-аналітичного забезпечення, що стимулює використання передових ІТ-рішень, штучного інтелекту та автоматизованих систем прийняття рішень [3].

Важливою складовою реформ є модернізація кадрової політики у сфері безпеки та оборони. Забезпечення професійного рівня управлінських кадрів, їх компетенцій у сфері стратегічного мислення, використання сучасних технологій та інтеграції з міжнародними стандартами – це ті параметри, які визначають спроможність системи реагувати на сучасні загрози. Така кадрова реформа має бути поєднана з підвищенням рівня підготовки військовослужбовців і цивільних експертів, адаптацією навчальних програм до вимог сучасних операційних середовищ та інноваційних тенденцій розвитку озброєнь і технологій.

Нормативно-правові ініціативи з реформування сектору безпеки і оборони також відіграють важливу роль. Наприклад, процес приведення завдань, функцій і напрямів діяльності силових структур у відповідність із стандартами країн НАТО і ЄС передбачає адаптацію національного законодавства, зміну механізмів оперативної взаємодії та посилення

демократичного контролю. Це включає реформування спецслужб, удосконалення контролю за оборонним бюджетом, забезпечення прозорості в управлінні ресурсами та ефективність функцій безпекових агентств [4].

Сучасні аспекти реформування державного управління у сфері безпеки та оборони також передбачають інтеграцію з міжнародними безпековими архітектурами і стандартами. Це стосується участі у багатосторонніх платформах, обміну розвідувальною інформацією, спільних тренувань та навчань, а також узгодження стратегій реагування на транснаціональні загрози, такі як кібербезпека, тероризм, гібридні операції і економічний тиск. Така інтеграція сприяє підвищенню стійкості національної системи безпеки та створює додаткові механізми колективного реагування на виклики.

Отже, реформування системи державного управління у сфері безпеки і оборони є комплексним, довгостроковим процесом, що потребує узгодження теоретичних підходів і практичних дій. Воно включає модернізацію управлінських інституцій, впровадження сучасних технологій, розвиток людського капіталу, нормативно-правові зміни і міжнародну взаємодію. Такий підхід дозволяє створити адаптивну, прозору і ефективну систему, здатну протистояти сучасним загрозам та забезпечувати безпеку і стабільність держави в умовах динамічного геополітичного середовища.

Список використаних джерел

1. Каляєв А. О. Сучасні тенденції розвитку державного управління у сфері безпеки: національний та глобальний аспекти. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/132?utm.com>
2. Сучасні виклики України в умовах кризи світового порядку. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/2269.html?utm.com>
3. Потеряйко С., Белікова К., Твердохліб О. Проблематика державного управління у сфері державної безпеки в сучасному науковому дискурсі.

Літопис Волині. 2021. № 25. С. 136-142. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2021.25.23>

4. Річні національні програми співробітництва України з НАТО. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=1848ff64-b70e-444b-afc2-03704567f3b1&title=richninatsionalniprogramispivrobitnitstvaukrainiznato>

Фокін Володимир Сергійович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Формування інформаційної безпеки України в умовах гібридної війни

Формування інформаційної безпеки України в умовах гібридної війни є багатовимірним процесом, що охоплює наукові, правові, організаційні, технологічні та соціально-культурні аспекти забезпечення стійкості держави перед комплексом зовнішніх і внутрішніх загроз. Гібридна війна як сучасний тип збройного конфлікту передбачає не лише застосування традиційних військових засобів, але й широкомасштабну інформаційно-психологічну війну, яку веде агресор – у випадку України це РФ – із залученням пропаганди, дезінформації, кібероперацій, маніпулювання суспільною думкою та розпалювання внутрішніх конфліктів. Така специфіка війни формує новий контекст для розбудови системи інформаційної безпеки як невід'ємної частини національної безпеки держави [1].

Інформаційна безпека визначається як стан захищеності інформаційного середовища держави, суспільства та особи від різного роду інформаційних загроз, що забезпечує реалізацію національних інтересів, збереження суверенітету, конституційних прав і свобод, стабільного функціонування інституцій влади та суспільних процесів. Цей стан включає захист конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також стійкість до дезінформації та маніпуляцій.

У контексті гібридної війни інформаційна безпека стає одним із ключових елементів, що визначають здатність держави зберігати свою ідентичність і ефективно протистояти зовнішнім впливам. В інформаційно-безпековому вимірі гібридна війна охоплює як класичні військові дії, так і широке застосування інформаційних засобів впливу: пропаганди, фейкових

наративів, кібератак на державні системи, підлив дипломатичних зносин та інституцій довіри в суспільстві [2].

Наукові підходи до формування інформаційної безпеки в умовах гібридної війни пов'язують розвиток цієї сфери з інформаційною культурою суспільства. Високий рівень інформаційної культури громадян сприяє усвідомленню механізмів інформаційного впливу, критичному сприйняттю інформації та ефективному протистоянню дезінформаційним кампаніям. Формування інформаційної безпеки розглядається як процес створення інформаційно-культурних бар'єрів, які дозволяють мінімізувати шкідливий вплив ворога та зміцнити психологічну стійкість суспільства [3].

Важливою складовою є державна інформаційна політика – комплекс державних заходів, спрямований на регулювання інформаційних потоків, створення інституційних механізмів реагування на інформаційні загрози, забезпечення відкритості та прозорості інформаційного простору, а також підтримку інформаційної безпеки на національному та міжнародному рівнях. Пріоритетами такої політики в Україні визначено забезпечення інформаційної безпеки, розвиток національного інформаційного простору, гарантування конституційних прав громадян на доступ до достовірної інформації та формування позитивного міжнародного іміджу України.

Правове забезпечення інформаційної безпеки є критичною опорою для системи захисту національного інформаційного простору. Аналіз чинної нормативно-правової бази вказує на ключову роль фундаментальних актів, таких як Конституція України, Закон України «Про національну безпеку України», Закон України «Про інформацію», Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та спеціальні документи (стратегії, укази Президента, рішення РНБО) у створенні юридичних механізмів реагування на інформаційні загрози [4]. Ці нормативні акти визначають повноваження органів влади, джерела повноважень у сфері інформаційної безпеки, принципи регулювання відносин у інформаційному просторі, а також рамки для захисту прав і свобод громадян. Особливу увагу

приділено створенню інституцій, таких як Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки та Центр протидії дезінформації, які координують державні зусилля з протидії інформаційним атакам та моніторингу загроз.

Гібридна війна зумовила значне посилення правового регулювання інформаційної безпеки, розширення повноважень відповідних органів влади та впровадження особливих правових режимів, зокрема в умовах воєнного стану. Поряд із цим постає виклик збереження балансу між забезпеченням інформаційної безпеки та дотриманням конституційних прав, серед яких свобода слова, право на інформацію та приватність. Ефективність такого балансу залежить від систематичного перегляду законодавства з урахуванням технологічних змін та міжнародних стандартів.

Організаційні механізми включають міжвідомчу координацію, міжнародне співробітництво, створення національних інформаційних систем та мереж, систему моніторингу інформаційного простору, швидкі механізми реагування на інформаційні інциденти, а також програми підвищення інформаційної та медіаграмотності населення. Такі заходи сприяють не лише технічному захисту інформаційної інфраструктури, але й формуванню критичного мислення громадян, що є важливим фактором протидії маніпуляціям.

В аспекті технологічних викликів інформаційна безпека включає протидію кіберзагрозам, захист державних цифрових ресурсів, банківських і стратегічних інформаційних систем від несанкціонованого доступу та атак. Саме ці аспекти стають першочерговими у ситуації сучасних конфліктів, де кібервійни та атаки на інформаційні системи є невід'ємною частиною масштабної гібридної агресії.

Отже, формування інформаційної безпеки України в умовах гібридної війни – це системний, багаторівневий процес, що вимагає узгодженої державної політики, дієвого правового регулювання, ефективних організаційних механізмів та високого рівня інформаційної культури суспільства. Такий підхід дозволяє не лише протидіяти зовнішнім загрозам,

але й зміцнювати внутрішню стійкість держави, забезпечувати реалізацію національних інтересів у складних умовах інформаційної експансії й гібридних загроз.

Список використаних джерел

1. Редзюк В., Редзюк Н. Формування державної інформаційної політики України в умовах гібридної війни. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. (10). С. 93-101. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-93-101>
2. Сащук Г. Безпекові імперативи українського інформаційного простору в умовах гібридної війни. *Політичне життя*. (Лип 2023). С. 89-94. DOI:<https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.2.11>.
3. Власюк О. Гуманітарні, інформаційні та економічні наслідки війни на Сході України для європейського безпекового простору. Регіональна стабільність на кордонах України та ЄС: сучасні виклики та інструменти забезпечення. Київ: НІСД, 2016. С. 19-26.
4. Ряполов А. П. Нормативно-правові основи інформаційної безпеки України в умовах гібридної агресії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Том 3 № 89. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/336476?utm.com>

Ханас Валерія Геннадіївна, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Модернізація публічного управління як інструменту нейтралізації загроз національній безпеці

Модернізація публічного управління в умовах сучасних загроз розглядається в науковій літературі як критично важливий механізм підвищення здатності держави ефективно протидіяти зовнішнім і внутрішнім викликам, що постають перед національною безпекою. Публічне управління охоплює систему органів, інститутів, норм і процесів, що реалізують державну політику, зокрема у сфері безпеки, та забезпечують реалізацію національних інтересів держави. У контексті національної безпеки це управління включає формування стратегій, координацію дій різних органів влади та адаптацію до динамічних ризиків, що виникають у світі.

Сутність модернізації публічного управління полягає у трансформації традиційних управлінських практик та структур задля підвищення їх ефективності, адаптивності та здатності до відповідального реагування на загрози. Модернізація охоплює інтеграцію інноваційних технологій, розвиток інституційної спроможності, цифрову трансформацію, впровадження систем управління ризиками та побудову координаційних механізмів між органами влади й суспільством [1]. Така трансформація дозволяє забезпечити якісний стратегічний, аналітичний та оперативний рівень управління загрозами, що значно підвищує загальну стійкість держави.

Однією з ключових основ модернізації є розвиток інституційної спроможності публічного сектору, що включає підвищення кваліфікації кадрового потенціалу, розбудову аналітичних центрів, здатних прогнозувати ризики, та механізмів прийняття рішень на основі даних. Забезпечення інституційної спроможності також передбачає поглиблення координації між центральними та місцевими органами влади задля гармонізації дій у

відповідь на загрози, включно з гібридними, економічними, екологічними та інформаційними.

Цифровізація публічного управління виступає однією з важливих складових модернізації, що значно розширює можливості держави у нейтралізації сучасних загроз. Впровадження цифрових технологій, електронного урядування, платформ відкритих даних та інформаційно-аналітичних систем підвищує прозорість процесів, якість прийняття рішень та здатність реагувати на інформаційні та кіберзагрози. Цифрові інструменти дозволяють оперативно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що є критично важливим для прогнозування ризиків та розробки превентивних заходів [2]

У сучасних умовах зміни характеру загроз, зокрема розвиток гібридної агресії, кіберзлочинності, інформаційних атак та економічних викликів, висувають нові вимоги до публічного управління. Воно повинне володіти високою адаптивністю, здатністю швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також забезпечувати сталість ключових функцій держави [3]. З цієї причини інноваційні підходи до управління повинні бути спрямовані не лише на оперативну реакцію, але й на превентивне управління ризиками, включаючи оцінювання потенційних загроз, визначення сценаріїв розвитку подій та впровадження механізмів, що знижують ймовірність реалізації негативних сценаріїв.

Інтеграція публічного управління з інструментами стратегічного планування також є важливою умовою нейтралізації загроз національній безпеці. Стратегічне управління у реальному часі передбачає не лише визначення довгострокових цілей, але й здатність гнучко адаптувати політики відповідно до змін у безпековому середовищі. Це включає моделювання наслідків управлінських рішень, оцінювання їх впливу та коригування дій у разі потреби.

Прозорість та підзвітність у публічному управлінні виступають додатковими факторами зміцнення національної безпеки. Підвищення довіри

суспільства до інституцій влади зміцнює легітимність державних рішень, що особливо важливо в умовах інформаційних та соціальних викликів, коли недовіра може сприяти дестабілізації [4]. Забезпечення відкритості процедур та залучення громадянського суспільства до процесів формування політик підсилює ефективність управління та сприяє побудові стійкої суспільної системи захисту національних інтересів.

Отже, модернізація публічного управління виступає не лише як технічне удосконалення адміністративних процесів, але як комплексний підхід до підвищення здатності держави передбачати, адаптуватися та ефективно реагувати на різноманітні загрози. Такий підхід ґрунтується на інтеграції інноваційних практик, цифрових технологій, стратегічного планування та прозорості управлінських процесів, що сприяє не лише зміцненню національної безпеки, але й підвищенню стійкості суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О. Модернізація публічного управління як інструменту нейтралізації загроз національній безпеці. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Випуск 2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/739/662>
2. ЄЖЕЄВ Микола. Система забезпечення національної безпеки як складова публічного управління країни. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2024. Випуск 1. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/2774/2674>
3. Яцино О. В. Організаційний механізм державного управління у сфері національної безпеки. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (34). С. 92-99. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-11)
4. Базиченко В.В. Сучасний стан публічного управління у сфері національної безпеки. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1 (88). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/606?utm.com

Черніков Владислав Юрійович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Теоретичні підходи до визначення принципів функціонування системи міжнародної безпеки: державно-управлінський аспект

Теоретичне осмислення принципів функціонування системи міжнародної безпеки є одним із ключових напрямів сучасної науки державного управління, міжнародних відносин та безпекових студій. У контексті глобалізації, транснаціоналізації загроз, зростання ролі недержавних акторів та виникнення нових викликів, пов'язаних із кібербезпекою, тероризмом, зміною клімату, гібридними конфліктами та поширенням зброї масового ураження, система міжнародної безпеки перетворюється на складний багаторівневий механізм координації дій держав, міжнародних організацій та інших суб'єктів міжнародних відносин. Державно-управлінський аспект дослідження принципів функціонування цієї системи передбачає аналіз інституційних, нормативно-правових та організаційних засад забезпечення міжнародної стабільності, миру та безпеки.

У науковій літературі існує декілька основних теоретичних підходів до визначення принципів функціонування системи міжнародної безпеки. Найбільш поширеними є реалістичний, ліберально-інституціональний, конструктивістський, системний та державно-управлінський підходи.

Представники реалістичної школи міжнародних відносин, зокрема Ганс Моргентау [1], Кеннет Волтц [2] та Джон Міршаймер [3], виходять із того, що міжнародна система є анархічною, тобто такою, де відсутній наддержавний центр влади. За таких умов основним принципом функціонування міжнародної безпеки виступає баланс сил, який забезпечує стримування потенційних агресорів та підтримання відносної стабільності

міжнародного порядку. У межах цього підходу безпека розглядається як результат раціональної політики держав щодо захисту власних національних інтересів та підтримання військово-політичної рівноваги.

З позицій ліберального інституціоналізму міжнародна безпека ґрунтується на принципах міжнародного співробітництва, колективної відповідальності, дотримання міжнародного права та розвитку міжнародних інституцій. Прихильники цього підходу вважають, що міжнародні організації сприяють зниженню рівня конфліктності та формуванню механізмів мирного врегулювання спорів. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили Роберт Кеохейн [4] та Джозеф Най [5], які обґрунтували роль міжнародних інститутів у координації політики держав та формуванні спільних правил поведінки. У межах даного підходу основними принципами міжнародної безпеки визначаються верховенство міжнародного права, колективна безпека, взаємозалежність держав та багатостороннє співробітництво.

Конструктивістський підхід акцентує увагу на соціальній природі міжнародної безпеки. Відповідно до концепції Олександра Вендта [6], міжнародна безпека формується не лише матеріальними факторами, але й системою спільних цінностей, норм, ідентичностей та політичних уявлень держав. Основними принципами функціонування міжнародної безпеки у цьому контексті виступають довіра, взаємне визнання, нормативна взаємодія та формування спільної безпекової культури. Конструктивісти доводять, що характер міжнародної системи залежить від того, як держави сприймають одна одну та які моделі поведінки вважають прийнятними.

Важливе значення для дослідження міжнародної безпеки має системний підхід, який розглядає міжнародну безпеку як складну відкриту систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, підсистем та механізмів регулювання. Відповідно до цього підходу принципами функціонування міжнародної безпеки виступають цілісність, взаємозалежність, адаптивність, саморегуляція та стійкість системи до зовнішніх і внутрішніх впливів. Системний підхід дозволяє досліджувати міжнародну безпеку як сукупність

політичних, економічних, військових, екологічних, інформаційних та соціокультурних компонентів, взаємодія яких визначає рівень стабільності світового порядку [7].

Особливого значення в сучасних умовах набуває державно-управлінський підхід до визначення принципів функціонування системи міжнародної безпеки. З точки зору науки державного управління міжнародна безпека розглядається як результат цілеспрямованої діяльності державних інституцій та міжнародних організацій щодо формування ефективних механізмів попередження, локалізації та врегулювання загроз. Основними принципами функціонування системи міжнародної безпеки у цьому контексті виступають законність, субсидіарність, відповідальність, координація, прозорість, прогнозованість, стратегічне планування та міжінституційна взаємодія.

Принцип законності передбачає здійснення міжнародної безпекової діяльності відповідно до норм міжнародного права, закріплених у Статуті ООН, міжнародних договорах та конвенціях. Особливе значення мають принципи суверенної рівності держав, невтручання у внутрішні справи, мирного врегулювання спорів та незастосування сили, визначені у Статуті ООН та Декларації про принципи міжнародного права 1970 року.

Принцип колективної безпеки є одним із фундаментальних принципів сучасної міжнародної системи. Його сутність полягає в тому, що агресія проти однієї держави розглядається як загроза для міжнародного миру та безпеки загалом. Практична реалізація цього принципу здійснюється через діяльність ООН, НАТО, ОБСЄ та інших міжнародних безпекових структур.

Важливим теоретичним принципом функціонування міжнародної безпеки є принцип неподільності безпеки, відповідно до якого безпека однієї держави не може забезпечуватися за рахунок безпеки інших держав. У сучасних умовах цей принцип набуває особливого значення через зростання глобальної взаємозалежності та транснаціонального характеру більшості загроз.

У рамках сучасної концепції глобального врядування важливе місце посідає принцип багаторівневого управління, який передбачає взаємодію міжнародного, регіонального, національного та локального рівнів управління безпекою. Реалізація цього принципу забезпечує координацію дій державних органів, міжнародних організацій, громадянського суспільства та приватного сектору під час реагування на кризові ситуації та безпекові виклики.

Окрему групу становлять принципи людської безпеки (human security), сформульовані у доповіді ПРООН. Відповідно до цієї концепції об'єктом міжнародної безпеки виступає не лише держава, а й людина. До основних принципів належать захист прав людини, забезпечення соціальної справедливості, доступу до медичних послуг, продовольчої безпеки, екологічної безпеки та економічного розвитку. Такий підхід значно розширив традиційне розуміння міжнародної безпеки, включивши до нього гуманітарний вимір [8].

У сучасній теорії державного управління також набуває поширення ризик-орієнтований підхід до міжнародної безпеки, відповідно до якого ключовими принципами функціонування системи виступають превентивність, адаптивність та стійкість. У цьому контексті міжнародна безпека розглядається як процес постійного управління ризиками та загрозами шляхом моніторингу, прогнозування та розроблення механізмів швидкого реагування на кризові ситуації.

Таким чином, теоретичні підходи до визначення принципів функціонування системи міжнародної безпеки демонструють еволюцію наукових уявлень від традиційного державоцентричного розуміння безпеки до комплексної моделі глобального врядування. З державно-управлінської точки зору система міжнародної безпеки функціонує на основі принципів законності, колективної відповідальності, координації, багаторівневого управління, стратегічного планування, адаптивності та орієнтації на потреби людини. Саме поєднання зазначених принципів забезпечує здатність

міжнародної спільноти ефективно реагувати на сучасні загрози та підтримувати стабільність міжнародного порядку.

Список використаних джерел

1. Morgenthau H. J. Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace. URL: [http://slantchev.ucsd.edu/courses/ps240/04%20Conflict%20with%20States%20as%20Unitary%20Actors/Morgenthau%20-%20Politics%20among%20nations%20\(selected%20chapters\).pdf](http://slantchev.ucsd.edu/courses/ps240/04%20Conflict%20with%20States%20as%20Unitary%20Actors/Morgenthau%20-%20Politics%20among%20nations%20(selected%20chapters).pdf)
2. Waltz K. N. Theory of International Politics. URL: https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/486328/mod_resource/content/0/Kenneth%20N.%20Waltz%20Theory%20of%20International%20Politics%20Addison-Wesley%20series%20in%20political%20science%20%20%20%201979.pdf
3. Keohane R. O. After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7sq9s>.
4. Keohane R. After Hegemony. URL: <http://slantchev.ucsd.edu/courses/ps240/05%20Cooperation%20with%20States%20as%20Unitary%20Actors/Keohane%20-%20After%20Hegemony%20%5BCh%204-6%5D.pdf>
5. Nye J. Understanding International Conflicts. Pearson, 2003.
6. Wendt A. Social Theory of International Politics. URL: <https://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Wendt-Social-Theory-of-International-Politics.pdf>
7. Von Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development. New York: George Braziller, 1968.
8. United Nations Development Programme. Human Development Report 1994. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994encompletenostats.pdf>

Секція 5. Публічне управління у сфері освіти та науки в умовах глобальних викликів

Бурунова Олена Анатоліївна, кандидат економічних наук, ад'юнкт (доцент) Університету Яна Длугоша в Ченстохово (Польща), докторантка КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Інтернаціоналізація польських закладів вищої освіти як інструмент реалізації державної освітньої політики

Інтернаціоналізація вищої освіти стала одним із напрямів освітньої політики в сучасних європейських країнах, зокрема й у Польщі.

Закон «Про вищу освіту і науку» (Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce), ухвалений 20 липня 2018 року, створив правові засади для розвитку міжнародного співробітництва польських закладів вищої освіти та підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародній арені. Хоча закон не містить окремого розділу «Інтернаціоналізація», відповідні положення закріплені у нормах, що стосуються міжнародного співробітництва, академічної мобільності, участі іноземців у системі вищої освіти, взаємодії із закордонними освітніми установами та дотримання міжнародних стандартів у науковій діяльності. Ст. 3 Закону визначає, що система вищої освіти функціонує з урахуванням міжнародних стандартів. Таким чином, нормативна база забезпечує інтеграцію польської системи вищої освіти до міжнародного науково-освітнього простору.

Важливу роль у процесі інтернаціоналізації відіграють державні програми. Створення у 2017 році Національного агентства академічного обміну (NAWA) стало одним із інструментів реалізації державної політики у сфері міжнародного освітнього та наукового співробітництва. Агентство підтримує розвиток міжнародних зв'язків між освітніми та науковими

інституціями, сприяє академічній мобільності студентів, аспірантів і науковців.

Програми NAWA, зокрема «Bekker NAWA», «PROM», «STER» та «Welcome to Poland», забезпечують фінансування академічних обмінів, стажувань і наукових поїздок, а також створюють умови для залучення іноземних студентів і дослідників. Це сприяє зміцненню міжнародних позицій польської вищої освіти.

Не менш важливу роль відіграють програми Європейського Союзу, зокрема Erasmus+ та Horizon Europe, які стимулюють міжнародну наукову співпрацю, реалізацію спільних дослідницьких проєктів і підвищення якості освіти. Участь польських академічних інституцій у цих програмах сприяє розвитку міжкультурних компетентностей студентів і науково-педагогічних працівників, а також інтеграції польської системи вищої освіти до Європейського простору вищої освіти.

Інтернаціоналізація польської вищої освіти є багатовимірним процесом, що виходить за межі академічної мобільності. Вона включає впровадження навчання іноземними мовами, реалізацію спільних освітніх програм, розвиток програм подвійного дипломування та формування стратегічних міжнародних партнерств. Викладання дисциплін англійською мовою підвищує привабливість польських освітніх інституцій і сприяє підготовці фахівців для глобального ринку праці, водночас розвиваючи мовні та міжкультурні компетентності.

Ключовим напрямом є реалізація спільних освітніх програм і програм подвійного дипломування у співпраці із закордонними партнерами. Вони забезпечують здобуття освіти за міжнародними стандартами та отримання дипломів двох закладів. Такі програми підвищують академічну мобільність, посилюють міжнародну привабливість польської системи вищої освіти та зміцнюють її позиції у Європейському освітньому просторі.

Важливим напрямом є також міжнародне академічне партнерство та участь у мережах співпраці, зокрема в рамках European Universities Initiative.

Такі об'єднання створюють можливості для реалізації спільних освітніх і наукових проєктів, академічного обміну та впровадження інноваційних освітніх практик. У результаті інтернаціоналізація стає стратегічним чинником розвитку системи вищої освіти та підвищення якості освітнього процесу.

Створення міжнародних академічних і наукових консорціумів є одним із важливих напрямів інтернаціоналізації. Сучасні заклади вищої освіти дедалі частіше переходять від індивідуальної діяльності до мережевої взаємодії із закордонними партнерами. Такі консорціуми забезпечують реалізацію спільних наукових, освітніх та інноваційних проєктів і підвищують конкурентоспроможність польської вищої освіти на міжнародному рівні.

Особливе значення мають консорціуми, створені в межах European Universities Initiative за підтримки Європейського Союзу. Участь у них забезпечує доступ до додаткових джерел фінансування, сприяє обміну знаннями та технологіями, а також підвищує міжнародну впізнаваність польської системи вищої освіти та її позиції у світових академічних рейтингах. Такі об'єднання також сприяють реалізації спільних освітніх програм, програм подвійного дипломування та міжнародних досліджень.

Інтернаціоналізація вищої освіти є важливим інструментом soft power держави, що впливає на формування її міжнародного іміджу та позиціонування у глобальному освітньо-науковому просторі. У сучасних умовах вона виходить за межі суто освітньої функції та стає складовою культурного й символічного впливу держави.

Участь іноземних студентів у польській системі вищої освіти сприяє поширенню знань про країну, її культуру та наукові досягнення, формуючи довгострокові міжнародні зв'язки. Це сприяє формуванню позитивного іміджу Польщі як сучасного, відкритого та конкурентоспроможного освітнього центру.

Загалом інтернаціоналізація підвищує привабливість країни як простору для освіти, науки та інновацій, а також зміцнює її позиції у глобальній економіці знань.

Інтернаціоналізація польської системи вищої освіти виступає цілеспрямованим інструментом державної освітньої політики, спрямованої на підвищення якості освіти, розвиток наукового потенціалу та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності країни. Її стратегічне впровадження забезпечує ефективний вплив держави на розвиток системи вищої освіти та її інтеграцію до європейського й глобального академічного простору.

Отже, інтернаціоналізація польської системи вищої освіти є багатовимірним і стратегічно важливим процесом, що охоплює академічну мобільність, розвиток спільних освітніх програм, участь у міжнародних дослідницьких проєктах, формування консорціумів та розширення міжнародного партнерства. Її реалізація ґрунтується на поєднанні державної політики, діяльності спеціалізованих інституцій, зокрема NAWA, та участі у програмах Європейського Союзу, таких як Erasmus+ і Horizon Europe.

Досвід Польщі свідчить, що інтернаціоналізація є не лише інструментом підвищення якості освіти та науки, а й важливим чинником посилення міжнародної конкурентоспроможності та реалізації потенціалу soft power держави. Водночас її реалізація супроводжується викликами, пов'язаними з фінансовими обмеженнями, адміністративними бар'єрами та зростаючою міжнародною конкуренцією.

Польська модель інтернаціоналізації може бути корисним орієнтиром для реформування системи вищої освіти України в умовах європейської інтеграції та розвитку глобальної академічної взаємодії.

Список використаних джерел

1. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz. U. 2018. Poz. 1668 z późn. zm.

Куртинець Олександр Семенович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Понятійно-категоріальний апарат дослідження механізми впровадження інноваційних освітніх технологій у систему військової освіти

Понятійно-категоріальний апарат дослідження механізмів впровадження інноваційних освітніх технологій у систему військової освіти формується як міждисциплінарна наукова конструкція, що інтегрує положення педагогіки, державного управління, військової дидактики, теорії інновацій та цифрової трансформації освіти. Його змістовне ядро становлять взаємопов'язані категорії «інновація», «освітня технологія», «інноваційна освітня технологія», «інноваційний освітній процес», «механізм впровадження» та «військова освіта», кожна з яких має багатовимірний характер і відображає різні рівні організації освітніх змін.

У науковій літературі інновація розглядається як запровадження нового або суттєво вдосконаленого продукту, методу чи процесу, спрямованого на підвищення ефективності діяльності, зокрема в освітній сфері. У педагогічній інноватиці інновація трактується як результат і водночас процес якісних змін у змісті, формах і методах навчання, що забезпечують модернізацію освітньої системи та її адаптацію до сучасних соціальних викликів [1]. У контексті військової освіти інноваційність набуває специфічного змісту, оскільки спрямована не лише на підвищення якості навчання, а й на формування професійної готовності військових фахівців до дій в умовах високої невизначеності, ризику та технологічної складності сучасного бойового середовища.

Категорія «освітня технологія» у сучасній педагогіці визначається як системно організована сукупність методів, засобів і процедур навчання, що забезпечують досягнення запланованих результатів освітнього процесу [2].

Вона передбачає чітку структурованість, відтворюваність і керованість навчальних дій, що дозволяє розглядати її як інструмент управління якістю освіти. У військовій освіті освітні технології виконують функцію стандартизації підготовки особового складу та забезпечення єдності навчальних підходів у різних навчальних закладах і центрах підготовки.

Похідною категорією є «інноваційна освітня технологія», яка у наукових джерелах визначається як цілеспрямована система новаторських способів організації навчального процесу, що забезпечує підвищення його ефективності та результативності через використання сучасних методів, засобів і форм навчання [3]. У межах військової освіти такі технології включають симуляційне навчання, цифрові тренажери, віртуальні навчальні середовища, змішане та дистанційне навчання, а також адаптивні системи підготовки, що враховують індивідуальні особливості курсантів і слухачів.

Поняття «інноваційний освітній процес» характеризує динамічну систему взаємодії суб'єктів навчання, у межах якої відбувається генерація, впровадження та поширення нових педагогічних рішень. Він охоплює не лише передачу знань, а й формування компетентностей, розвиток критичного мислення, здатності до прийняття рішень у нестандартних умовах, що є особливо важливим для підготовки військових кадрів.

Ключовим елементом досліджуваного понятійного апарату є «механізми впровадження інноваційних освітніх технологій», які слід розуміти як сукупність організаційних, нормативно-правових, управлінських, фінансових, кадрових та методичних інструментів, що забезпечують інтеграцію інновацій у практику військової освіти. У науковому дискурсі механізм розглядається як система взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на досягнення визначеного результату, що передбачає планування, реалізацію, моніторинг та коригування інноваційних процесів.

Особливого значення набуває категорія «військова освіта», яка визначається як спеціалізована підсистема національної освіти, спрямована на підготовку військових фахівців різних рівнів кваліфікації. Її специфіка

полягає у поєднанні теоретичної підготовки з інтенсивною практичною підготовкою, орієнтацією на формування професійної готовності до виконання завдань оборони та безпеки держави. У сучасних умовах військова освіта трансформується під впливом цифровізації, інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій та стандартів НАТО, що зумовлює необхідність активного впровадження інноваційних освітніх технологій.

Узагальнюючи, можна констатувати, що понятійно-категоріальний апарат дослідження механізмів впровадження інноваційних освітніх технологій у систему військової освіти є багаторівневою системою взаємопов'язаних понять, які відображають як загальнотеоретичні положення педагогічної інноватики, так і специфіку функціонування військово-освітнього середовища. Його формування дозволяє забезпечити концептуальну цілісність дослідження, уточнити зміст базових категорій та створити методологічну основу для аналізу процесів модернізації військової освіти в умовах інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Вербівський Д. Понятійно-термінологічний апарат педагогічної інноватики. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. № 12(6). С. 11-17. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i6-002>
2. Остапко Л.О., Тройніна С.О., Коробко Ю.В. Роль інноваційних методів навчання в покращенні якості професійної освіти. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»*. 2023. № 15(33). С. 424-435.
3. Інноваційні освітні технології: навчальний посібник для вчителів загальноосвітніх навчальних закладів та менеджерів освітньої галузі / Упор. Стрілюк О. Б. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, 2023. 205 с.

Секція 6. Сталий розвиток регіонів та децентралізація влади

Губенко Валентина Валеріївна, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в громаді

У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування якість надання адміністративних послуг є одним із головних показників ефективності публічного управління в громаді. Саме через повсякденний досвід отримання послуг громадяни оцінюють роботу місцевої влади, рівень організації управлінських процесів та здатність органів влади реагувати на потреби населення. Якщо людина може швидко, зручно та без зайвих труднощів отримати необхідну послугу, це формує позитивне ставлення до діяльності органів влади та підвищує рівень довіри до державних інституцій. Натомість складні процедури, черги, відсутність доступності або неналежне ставлення до відвідувачів свідчать про недоліки у системі публічного управління [5].

У праці Бондар Г. зазначається, що якість надання адміністративних послуг є важливим показником ефективності публічного управління в громаді. Автор підкреслює, що в умовах децентралізації саме ЦНАПи стали основним механізмом забезпечення доступності послуг для населення [1].

Особливу роль у забезпеченні якісних адміністративних послуг сьогодні відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи). Саме вони стали основною платформою взаємодії громадян із державою та органами місцевого самоврядування. Через ЦНАПи населення може отримати широкий спектр послуг: оформити паспортні документи, зареєструвати місце проживання, нерухомість чи земельну ділянку, оформити соціальну допомогу, отримати довідки або дозволи. Умови, у яких

громадяни отримують ці послуги, значною мірою визначають загальну оцінку ефективності роботи громади та органів публічної влади [5].

У 2025 році Міністерство цифрової трансформації України проводило системний моніторинг стану доступності та облаштування ЦНАПів у межах реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору до 2030 року. Основною метою такого моніторингу було визначення того, наскільки комфортними та доступними є адміністративні послуги для всіх категорій населення, зокрема для людей з інвалідністю, осіб похилого віку, батьків із маленькими дітьми та інших маломобільних груп населення.

Фактично результати моніторингу дозволяють оцінити не лише технічний стан приміщень ЦНАПів, а й рівень орієнтації публічного управління на потреби людини. Сучасна система адміністративних послуг повинна бути побудована таким чином, щоб кожен громадянин, незалежно від фізичних можливостей, віку чи місця проживання, мав рівний доступ до послуг держави. Саме тому одним із головних критеріїв оцінювання якості адміністративних послуг стала безбар'єрність.

Під час моніторингу перевірялися різні складові доступності ЦНАПів. Насамперед оцінювалася наявність пандусів, які забезпечують доступ людей на кріслах колісних до приміщень центрів. Також враховувалася наявність сходів із поручнями, спеціально обладнаних санітарних кімнат, інформаційних матеріалів шрифтом Брайля для людей із порушеннями зору та технічних засобів для обслуговування осіб із порушеннями слуху. Окремо перевірялися умови для батьків із маленькими дітьми, зокрема наявність місць для тимчасового розміщення дитячих візочків.

Станом на кінець 2025 року мережа центрів надання адміністративних послуг в Україні налічувала 5 179 точок доступу. До цієї системи входять ЦНАПи, їхні територіальні підрозділи (ТП), віддалені робочі місця та мобільні ЦНАПи. Порівняно з попереднім роком мережа збільшилася на 6 %, що свідчить про подальший розвиток системи адміністративних послуг навіть у складних умовах воєнного часу. Водночас функціонували 4 889

точок доступу, тобто приблизно 94 % від загальної кількості. Це демонструє здатність системи публічного управління забезпечувати безперервність надання послуг населенню навіть в умовах постійних загроз і кризових ситуацій (див.табл.1).

Таблиця 1. Стан функціонування мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні у 2025 році

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>	<i>Характеристика</i>
Загальна кількість точок доступу до адміністративних послуг	5179	До мережі входять ЦНАПи, територіальні підрозділи, віддалені робочі місця та мобільні ЦНАПи
Зростання мережі у 2025 році	6 %	Свідчить про подальший розвиток системи адміністративних послуг навіть в умовах воєнного стану
Кількість функціонуючих точок доступу	4 889	Продовжували надавати адміністративні послуги населенню
Частка функціонуючих точок	94 %	Переважна більшість центрів працювала попри кризові умови та безпекові загрози
Значення для публічного управління	–	Демонструє здатність системи публічного управління забезпечувати безперервність і доступність адміністративних послуг для населення

Джерело: [3].

Важливим показником ефективності публічного управління є також здатність системи адаптуватися до нових викликів. Через повномасштабну війну частина ЦНАПів була змушена змінити місце роботи та переміститися до більш безпечних регіонів. Упродовж 2025 року було релоковано, (через бойові дії або небезпеку центри надання адміністративних послуг були переведено з територій, де існує загроза, до інших регіонів чи населених пунктів, де вони можуть продовжувати працювати) 116 ЦНАПів та 23 віддалені робочі місця. Найбільше таких випадків зафіксовано у Донецькій, Херсонській, Луганській та Запорізькій областях. Незважаючи на складні умови, система продовжила функціонувати та забезпечувати громадян необхідними адміністративними послугами. Це свідчить про стійкість системи публічного управління та її здатність працювати навіть у кризових обставинах.

Разом із тим результати моніторингу показали, що у сфері надання адміністративних послуг залишаються певні проблеми. Особливо це стосується віддалених та сільських громад, де не всі приміщення ЦНАПів повністю відповідають сучасним вимогам безбар'єрності. У деяких громадах спостерігається недостатнє технічне оснащення, нестача спеціального обладнання для людей з інвалідністю, проблеми з інформаційною підтримкою або недостатньо комфортні умови обслуговування. Для мешканців громад це створює додаткові труднощі та негативно впливає на оцінку діяльності органів місцевої влади [4].

Крім того, важливим аспектом якості адміністративних послуг є цифровізація сервісів [2]. Сучасне публічне управління дедалі більше орієнтується на впровадження електронних послуг, онлайн-запису, цифрових документів та автоматизації процесів обслуговування. Це дозволяє скорочувати час очікування, зменшувати бюрократичні процедури та робити послуги більш доступними для населення.

У громадах, де активно впроваджуються цифрові технології, рівень задоволеності населення адміністративними послугами зазвичай є вищим.

Список використаних джерел

1. Бондар Г. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2023. № 1. С. 5-11. <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-1-1>
2. Каліна І. І., Майстренко К. М. Сучасні теорії інформаційного забезпечення в умовах цифрової трансформації та впровадження підходу належного врядування. *Public administration*. 2023. № 3(36). С. 18–24. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3\(36\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3(36)-2)
3. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про результати проведення моніторингу стану облаштування приміщень центрів надання адміністративних послуг з урахуванням потреб людей з інвалідністю та

інших маломобільних груп населення за 2025 рік. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/f/ef/870e22bbec38cb97d7ac377f635beefb.pdf>

4. Монда А., Феола Р., Паренте Р., Вескі М., Ботті А. Розвиток сільських територій та цифрові технології: колаборативна модель формування політики. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2023. Т. 17, № 3. С. 328–343. DOI: <https://doi.org/10.1108/TG-12-2022-0162>

5. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(1). С. 129-134. <https://doi.org/10.15421/152417>

Зеленський Максим Олександрович, магістрант кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Енергетично орієнтований благоустрій міста як чинник сталого розвитку регіонів

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління актуалізують пошук ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку територій. Особливого значення набуває питання формування енергоефективного міського середовища, що поєднує соціальні, економічні та екологічні складові розвитку громад. У цьому контексті енергетично орієнтований благоустрій міста виступає важливим інструментом реалізації державної та регіональної політики сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку передбачає збалансоване задоволення потреб сучасного покоління без загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1, с. 12]. Досягнення цієї мети потребує впровадження інноваційних підходів до управління міським господарством, серед яких вагоме місце займають енергоефективність, ресурсозбереження та екологічна відповідальність.

Відповідно до Закону України «Про благоустрій населених пунктів», благоустрій охоплює комплекс робіт щодо інженерного захисту, озеленення, утримання територій та створення належних умов життєдіяльності населення [2]. Водночас сучасні виклики вимагають розширення традиційного розуміння благоустрою шляхом інтеграції енергетичного компонента в систему управління міським середовищем.

Науковці наголошують, що енергоефективність стає одним із ключових критеріїв оцінки якості муніципального управління та конкурентоспроможності територіальних громад [3, с. 27]. В умовах енергетичної нестабільності та зростання вартості енергоресурсів органи

місцевого самоврядування дедалі активніше впроваджують енергозберігаючі технології в об'єктах благоустрою.

Одним із найбільш поширених напрямів енергетично орієнтованого благоустрою є модернізація систем зовнішнього освітлення. Перехід на світлодіодні технології дозволяє скоротити витрати електроенергії на 50–70 %, зменшити навантаження на місцеві бюджети та покращити рівень безпеки міського середовища [4, с. 145]. Важливим елементом є також використання автоматизованих систем керування освітленням, які забезпечують оптимізацію енергоспоживання залежно від погодних умов та інтенсивності руху.

Суттєве значення для сталого розвитку регіонів має розвиток зеленої інфраструктури. Озеленення територій не лише підвищує естетичну привабливість міст, а й сприяє покращенню мікроклімату, зменшенню викидів вуглекислого газу та підвищенню енергоефективності забудови [5, с. 80]. Згідно з дослідженнями, збільшення площі зелених насаджень позитивно впливає на зниження температури міського середовища та скорочення витрат енергії на кондиціонування будівель [6, с. 74].

Перспективним напрямом розвитку благоустрою є використання відновлюваних джерел енергії в об'єктах міської інфраструктури. Встановлення сонячних панелей для забезпечення роботи систем освітлення, інформаційних табло, зупинок громадського транспорту та зарядних станцій для електромобілів дозволяє підвищити енергетичну автономність територіальних громад та зменшити залежність від традиційних джерел енергії.

Важливу роль у формуванні енергетично орієнтованого благоустрою відіграють цифрові технології. Концепція «розумного міста» передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних систем для моніторингу та управління міською інфраструктурою. Використання цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації

використання ресурсів та забезпеченню прозорості діяльності органів влади [7, с. 53].

У контексті європейської інтеграції України особливої актуальності набуває імплементація європейських стандартів енергоефективності та екологічної безпеки. Реалізація положень Європейського зеленого курсу передбачає розвиток енергоефективних міст, скорочення викидів парникових газів та підвищення стійкості громад до кліматичних змін [8, с. 21]. Це створює додаткові можливості для залучення міжнародної технічної допомоги та інвестицій у модернізацію міської інфраструктури.

Таким чином, енергетично орієнтований благоустрій міста є важливим чинником сталого розвитку регіонів, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню екологічного стану територій та забезпеченню високої якості життя населення. Його впровадження потребує комплексного підходу, який поєднує сучасні технологічні рішення, ефективне публічне управління та активну участь громадськості у процесах розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Цілі сталого розвитку: Україна. Моніторинговий звіт 2020. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/11481/file/SDG%20Ukraine%20Monitoring%20Report%202020%20ukr.pdf>
2. Про благоустрій населених пунктів : Закон України від 06.09.2005 № 2807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15>
3. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 21–28.
4. *Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції* [Електронне видання] : збірник тез за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Ірпінь, 27 листопада 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. – 233 с.

5. Сталий розвиток : підручник / за ред. Л. Г. Мельника та Ю. М. Дерев'янка. Суми: Університетська книга, 2026. 332 с. URL: https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/melnyk_derevianko_sustainable_development_pidruchnyk_2026_ua.pdf
6. Гуророва О. О. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Харків, 2024. 215 с.
7. Нестеренко К. О., Богатирьова М. О. Реформування публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції. *Lex Portus*. 2019. № 6 (20). С. 52–65.
8. European Commission. The European Green Deal. Brussels, 2019. 24 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF

Коваленко Інна Миколаївна, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Реформування публічного управління у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні

Децентралізація влади в Україні докорінно змінила систему публічного управління медичною галуззю. Місцеві громади та обласні ради стали повноцінними власниками лікарень, отримавши статус комунальних некомерційних підприємств (КНП). Проте передача повноважень на місця оголила серйозний фінансово-управлінський дисбаланс, який критично загострився в умовах повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, постійних відключень енергопостачання та суттєвого скорочення бюджетів громад.

Ключова управлінська проблема полягає у критичному дисбалансі між обсягом делегованих повноважень та фінансово-ресурсним забезпеченням комунальних некомерційних підприємств (КНП) на регіональному рівні. Чинний механізм публічного фінансування за лінією НСЗУ покриває виключно операційні витрати на медичні послуги, тоді як капітальні видатки, модернізація матеріально-технічної бази та забезпечення безперебійної життєдіяльності лікарень повністю покладені на дефіцитні місцеві бюджети. В умовах повномасштабної війни цей функціональний розрив загострився катастрофічним кадровим дефіцитом через масовий відтік кваліфікованих фахівців за кордон та у безпечніші регіони. Одночасно критично зросло навантаження на систему через руйнування інфраструктури, необхідність екстреного облаштування укриттів, автономного енергозабезпечення та інтеграції послуг психосоціальної реабілітації.

За умов обмеженого фінансового потенціалу громад, органи публічної влади демонструють низьку спроможність щодо антикризового

менеджменту, а керівництво КНП не володіє інструментами диверсифікації надходжень. Це актуалізує гостру потребу у трансформації управлінської парадигми: переході від пасивного бюджетного утримання до проактивного стратегічного планування, залучення міжнародних донорів, грантових ресурсів та впровадження системного фандрейзингу на місцях.

Метою дослідження є виявлення фінансово-управлінських і кадрових диспропорцій у процесі децентралізації медичної сфери під час війни та обґрунтування інструментів підвищення спроможності регіональних мереж лікарень.

Сьогодні публічне управління медициною на місцях стикається з кількома серйозними проблемами, які тісно пов'язані між собою:

1. Масовий відтік медичних кадрів. Через війну та низькі зарплати у малих громадах лікарі та медсестри виїжджають за кордон або у великі міста. Через цей кадровий голод лікарні (КНП) не можуть виконати вимоги НСЗУ щодо кількості спеціалістів у штаті. Як наслідок, НСЗУ зменшує фінансування, і лікарня опиняється на межі закриття [6, с.104].

2. Проблеми з логістикою та доступом до лікарень. Через розбиті дороги, безпекові ризики та руйнування інфраструктури під час війни людям із віддалених сіл важко вчасно дістатися до великих медичних центрів. Це ускладнює розподіл лікарень на госпітальні рівні та вимагає негайного впровадження телемедицини [8, с.87].

3. Погана матеріальна база та виклики війни. Лікарням терміново потрібні гроші на генератори, паливо, будівництво укриттів та ремонт пошкоджених приміщень. Оскільки НСЗУ платить тільки за лікування пацієнтів, а місцеві бюджети зараз скоротилися, лікарні залишаються без матеріального забезпечення. Сама влада на місцях не має грошей на ці витрати, тому виникає гостра потреба шукати кошти деінде – у міжнародних донорів [1, с.16].

4. Керівники лікарень не вміють працювати в кризових умовах. Більшість головних лікарів – це чудові медики, але вони не мають освіти у

сфері управління, економіки та фінансів. Вони звикли просто чекати грошей з бюджету і абсолютно не вміють займатися пошуком донорів, залучати гранти та організовувати фандрейзинг для порятунку свого закладу. Це вимагає від держави терміново розпочати професійне навчання управлінців для медицини [2,с.70].

Для комплексного вирішення цих проблем публічне управління на регіональному рівні має запровадити чіткі антикризові механізми:

1. Подолання витоку кадрів через програми стимулювання. Органи місцевого самоврядування мають розробляти регіональні програми «Кадри охорони здоров'я». За рахунок місцевого бюджету необхідно забезпечувати лікарів службовим житлом із правом приватизації, надавати одноразові «підйомні» виплати при працевлаштуванні у сільській місцевості та запроваджувати місцеві муніципальні надбавки до заробітної плати.

2. Впровадження інструментів фандрейзингу в медичних закладах. Органам місцевого самоврядування спільно з керівництвом КНП слід активно залучати благодійну допомогу, кошти великого бізнесу та приватних інвесторів. Для цього у штаті великих лікарень доцільно впроваджувати посаду менеджера з фандрейзингу, який займатиметься пошуком донорів, підготовкою благодійних проєктів та залученням гуманітарних вантажів (медикаментів, розхідних матеріалів). Це дозволить знизити навантаження на місцевий бюджет і оперативно покривати поточні дефіцити некомерційних підприємств.

3. Розвиток міжмуніципального співробітництва у медичній сфері. Малі територіальні громади, які не мають фінансової спроможності самостійно утримувати багатопрофільні лікарні, повинні укладати договори про співробітництво громад. Це дозволить кільком сусіднім громадам спільно фінансувати з місцевих бюджетів один якісний медичний заклад (наприклад, кластерну лікарню), купувати для нього сучасне обладнання та забезпечувати логістику (підвезення пацієнтів), замість неефективного утримання кількох напівпорожніх лікарень у кожній окремій громаді.

4. Професійне навчання головних лікарів управління. Необхідно на законодавчому рівні закріпити обов'язкове проходження керівниками КНП короткострокових сертифікатних програм з публічного адміністрування, фінансового менеджменту та госпітального менеджменту на базі профільних університетів.

5. Створення регіональних центрів ментального здоров'я та психосоціальної реабілітації. Через високий рівень травматизації суспільства внаслідок війни, необхідно інтегрувати послуги психологічної підтримки у мережу КНП. Створення спеціалізованих кабінетів та мобільних бригад психологів при кластерних лікарнях дозволить оперативно надавати допомогу ветеранам, членам їхніх родин та ВПО, запобігаючи розвитку масових посттравматичних розладів (ПТСР).

6. Організація обов'язкових тренінгів із тактичної медицини та стресостійкості для середнього та молодшого медичного персоналу. В умовах постійних безпекових загроз публічна влада на місцях має забезпечити регулярне навчання персоналу лікарень алгоритмам дій під час масового надходження поранених, а також навичкам надання першої психологічної допомоги пацієнтам у стані гострого стресу. Це підвищить мобільність та психологічну готовність колективу до роботи в екстремальних ситуаціях воєнного часу.

Таким чином, воєнні виклики та децентралізація влади вимагають докорінної модернізації публічного управління у сфері регіональної медицини. Стабільність та спроможність комунальних некомерційних підприємств в умовах фінансового дефіциту не можуть бути забезпечені лише за рахунок бюджетних коштів чи базових пакетів НСЗУ. Ключовими векторами антикризового розвитку мають стати: запровадження ефективних муніципальних програм фінансового та житлового стимулювання для зупинки відтоку кадрів; широка діджиталізація через впровадження телемедичних технологій для віддалених громад; а також трансформація системи управління КНП на основі залучення інструментів фандрейзингу,

міжнародного грантового фінансування та розвитку державно-приватного партнерства. Особливого значення набуває безперервне навчання медичного персоналу – від розвитку управлінських компетентностей керівників закладів до підвищення цифрової грамотності та психологічної стійкості лікарів і медсестер. Лише комплексне впровадження цих інструментів публічного управління дозволить зберегти якість, безпечність та економічну доступність медичної допомоги для населення України у кризовий період.

Список використаних джерел

1. Голуб Н. О. Особливості публічного управління системою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2022. Вип. 2 (28). С. 14–22.
2. Колісник Т. В. Управління фінансовою спроможністю комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я на регіональному рівні. *Економіка та державне управління*. 2024. № 1. С. 67–74.
3. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України (НСЗУ). URL: <https://nszu.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026). (PDF: 0.1.10)
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Стаття 170. (PDF: 0.1.10)
5. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://rada.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
6. Савченко Д. М. Кадровий дефіцит у медичній сфері України: виклики воєнного часу та механізми публічного регулювання. *Державне урядування та регіональний розвиток*. 2023. Т. 5, № 3. С. 102–109.
7. Ткаченко О. М. Впровадження фандрейзингу та грантових інструментів у практику менеджменту закладів охорони здоров'я. *Менеджмент та маркетинг в медицині*. 2024. № 2. С. 41–48.

8. Шевченко А. В. Цифровізація регіональної медицини та розвиток телемедичних технологій у кризовий період. *Інформаційні технології в публічному управлінні*. 2023. № 4 (12). С. 85–91.

Мішин Максим Станіславович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Смарт-спеціалізація як стратегічний інструмент управління регіональним розвитком

Смарт-спеціалізація виступає сучасним стратегічним інструментом управління регіональним розвитком, що здобув широку підтримку в рамках політики Європейського Союзу та використовує філософію інноваційної економіки для підвищення конкурентоспроможності та зростання регіональних економік. Вона є не просто ще однією методикою планування, а комплексним підходом, що поєднує економічну теорію, інноваційну політику і практичне управління територіальними системами розвитку.

Смарт-спеціалізація виникла в рамках ініціативи Європейської Комісії «Інноваційний союз» як складова Стратегії Європейського Союзу «Європа 2020», що мала на меті забезпечити розумне, стале та всеосяжне зростання. Цей підхід спрямований на те, щоб ідентифікувати ті сфери економічної діяльності, де регіон має значний інноваційний потенціал, та сконцентрувати на них ресурси, сприяючи синергетичному розвитку бізнесу, науки і держави [1].

Законодавче трактування в українській практиці також визначає смарт-спеціалізацію як підхід стратегічного планування регіонального розвитку, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку стратегічних цілей щодо видів економічної діяльності з високим інноваційним потенціалом з урахуванням конкурентних переваг регіону [2]. Таким чином, у своїй основі смарт-спеціалізація – це не просте закріплення поточного секторального профілю, а стратегічно обґрунтоване визначення перспективних напрямів, де регіон може отримати додаткові конкурентні позиції.

Як стратегічний інструмент, смарт-спеціалізація виступає механізмом, що дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку регіону з конкретними інструментами політики. Вона забезпечує логіку концентрації фінансових, людських та інституційних ресурсів на обмеженій кількості перспективних галузей, що, в свою чергу, підвищує ефективність регіональної політики та сприяє економічному зростанню [3]. Саме це концентроване спрямування ресурсів на ключові напрямки є відмінною рисою смарт-спеціалізації порівняно з традиційними підходами, що часто базуються на широкому діапазоні розвивальних ініціатив без чіткої пріоритизації.

Важливо, що смарт-спеціалізація не є статичним набором галузей. Вона походить із динамічного процесу підприємницького відкриття, де учасники ринку і громадськість беруть участь у виявленні і формуванні потенційних напрямів, що мають високі перспективи. Це сприяє підвищенню адаптивності регіональних стратегій до зовнішніх та внутрішніх змін економічного середовища.

На практиці впровадження смарт-спеціалізації передбачає кілька етапів: оцінка потенціалу регіону, визначення пріоритетів, розробка стратегічних цілей і пакетів політик, реалізація і моніторинг результатів. У ЄС функціонують окремі інструменти, зокрема Європейська платформа смарт-спеціалізації, що надає методичну підтримку, бази даних пріоритетів регіонів, інструменти порівняльного аналізу і каталоги інноваційних хабів, спрямованих на підтримку цифрової трансформації та інновацій [4].

У контексті України смарт-спеціалізація включена в регіональне планування на період до 2027 року, що зумовлено потребою модернізації регіональних економік, підвищення інвестиційної привабливості та активізації інноваційної діяльності. Визначення пріоритетних сфер смарт-спеціалізації в областях України показало значну диференціацію між регіонами, що вказує на специфічні конкурентні переваги кожного з них [4].

Наукові дослідження також підкреслюють, що смарт-спеціалізація може сприяти не лише економічному зростанню, але й підвищенню добробуту

населення через створення нових робочих місць, зміцнення інноваційних кластерів і активізацію взаємодії між бізнесом, наукою і владою.

Водночас, існують і певні виклики: необхідність відповідної інституційної підтримки, компетентності місцевих органів управління у веденні такого процесу, а також здатності регіональних суб'єктів брати участь у підприємницькому відкритті. Методологічні підходи до оцінювання потенціалу та ефективності реалізації смарт-спеціалізації також потребують подальшого вдосконалення.

У підсумку, смарт-спеціалізація як стратегічний інструмент управління регіональним розвитком поєднує в собі теоретичні засади стратегічного планування, практичні механізми стимулювання інновацій та ефективну координацію між ключовими акторами регіональної екосистеми, що робить її одним із провідних підходів у сучасній політиці розвитку регіонів.

Список використаних джерел

1. Основні поняття смарт-спеціалізації. URL: <https://rdasa.vn.ua/smart-spetsializatsiia/osnovni-poniattia-smart-spetsializatsii?utm.com>
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF/ed20181117#n76>
3. Сенченко Василь Васильович «Смарт-спеціалізація» – концептуальна модель формування та розвитку регіональної інноваційної політики в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 10 (40). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-482-497](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-482-497)
4. Барановський М.О. SMART-спеціалізація як інструмент активізації розвитку регіонів України. *Науковий вісник Херсонського державного*

університету. 2020. Випуск 13. URL:
<https://gj.journal.kspu.edu/index.php/gj/article/view/294/282>

Секція 7. Вплив євроінтеграційних факторів на розвиток публічного управління в Україні

Лопушинський Іван Петрович, доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Трансформація парадигми публічного управління: імплементація європейських стандартів належного врядування

Актуальність трансформації парадигми публічного управління в Україні зумовлено потребою переходу від застарілої постцентралізованої моделі до сучасних стандартів належного врядування. В умовах набуття статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, імплементація європейських принципів – підзвітності, прозорості, ефективності та верховенства права – стає не просто формальною вимогою, а фундаментом виживання держави. Процес євроінтеграції постає потужним каталізатором, що змушує переглянути взаємовідносини між державою та громадянином, зміщуючи акцент з контролю на надання якісного сервісу. Реформа публічної служби, деполітизація управління та впровадження стандартів SIGMA є критично важливими для забезпечення інституційної спроможності країни в умовах глобальних викликів. Більш того, цифрова трансформація та відкритість даних дозволяють мінімізувати корупційні ризики, що є ключовим маркером довіри для міжнародних інвесторів та партнерів. Таким чином, адаптація європейських управлінських практик забезпечує стійкість демократичних інститутів та створює умови для ефективного повоєнного відновлення територій.

Наукове осмислення цих змін дозволяє сформулювати дієву стратегію модернізації, що відповідатиме реаліям XXI століття та інтегрує Україну до

єдиного адміністративного простору Європи. Останнім часом до розгляду проблематики належного врядування зверталися Мазовіта А. (розглядає громадську участь як чинник ефективного врядування і зміцнення демократій в умовах системних змін) [1], Маматова Т., Борисенко Ю. (аналізують сучасні світові тренди та особливості розвитку в Україні цифрового врядування) [2], Москаль Д. Д. (вивчає стан забезпечення права на належне врядування через систему підвищення кваліфікації державних службовців) [3], Суворов В. П. (описує досвід для України в контексті концептуальних підходів та особливостей багаторівневого врядування в країнах ЄС) [4], Щербак В. М. (розглядає трансрегіональну співпрацю як чинник підвищення інституційної спроможності публічного врядування) [5] та ін.

Як відомо, модернізація системи публічного управління в Україні нині виходить за межі простого копіювання західних інститутів. У ХХІ столітті, що характеризується глобальною турбулентністю, стрімкою цифровізацією та мережевізацією суспільних відносин, дієва стратегія має бути адаптивною та орієнтованою на випередження. Головною метою цієї стратегії є не лише формальна відповідність критеріям членства в ЄС, а створення «резильєнтної» (стійкої) держави, здатної ефективно функціонувати в межах Єдиного адміністративного простору (European Administrative Space – EAS).

У цьому зв'язку визначальної ваги набуває відхід від неовеберіанства до парадигми належного врядування (Good Governance), оскільки традиційна ієрархічна модель управління, що тривалий час домінувала в Україні, уже по суті вичерпала свій ресурс. У той же час сучасна європейська стратегія модернізації базується на принципах належного врядування.

Дієва стратегія передбачає трансформацію ролі держави: від «контролера» до «сервісного центру» та «платформи». Основними компонентами цього переходу є: 1. *Відкритість та прозорість*: публічність ухвалення рішень не як формальність, а як механізм залучення громадян. 2. *Етичність та добросовісність*: запровадження жорстких антикорупційних

стандартів та культури професійної етики, що відповідає принципам SIGMA.

3. *Результативність*: оцінка роботи органів публічної влади не за кількістю виданих нормативно-правових актів, а за конкретним впливом на якість життя громадянина.

Для реалізації таких підходів у публічному управлінні суттєвої ваги набуває цифрова трансформація та «Держава як платформа». Реалії XXI століття неможливі без тотальної диджиталізації. Проте європейська інтеграція вимагає не просто створення зручних застосунків, а забезпечення інтероперабельності – здатності українських цифрових систем взаємодіяти з системами ЄС. Стратегія модернізації включає: 1. *Впровадження AI-технологій*: використання штучного інтелекту для аналізу великих даних (Big Data) в бюджетному плануванні та прогнозуванні криз. 2. *Кіберрезильєнтність*: створення системи захисту інформаційної інфраструктури, що відповідає стандартам ЄС з кібербезпеки (NIS2 Directive). 3. *Data-driven policy*: ухвалення управлінських рішень на основі реальних даних, а не політичних вподобань. Це дозволяє зробити державну політику точною та економічно обґрунтованою.

У цьому контексті зміни не можуть відбутися без формування нової кадрової еліти. Інтеграція до єдиного адміністративного простору Європи – це насамперед інтеграція людей. Стратегія модернізації публічної служби має подолати розрив між старими бюрократичними методами та новими вимогами компетентності. Ключовими напрямками тут є: 1. *Професіоналізація*: перехід від лояльності до меритократії (системи заслуг). 2. *Неперервне навчання*: посадовець XXI століття повинен володіти іноземними мовами, навичками проектного менеджменту та критичного мислення. 3. *Мобільність*: створення умов для обміну досвідом між українськими управлінцями та їхніми колегами з країн ЄС (програми на кшталт Erasmus для державних службовців).

Фундаментом змін має стати децентралізація та субсидіарність, оскільки, як відомо, європейський адміністративний простір тримається на

принципі субсидіарності – вирішення питань на тому рівні, де це найефективніше (найближче до людей). Принагідно зазначимо, що Україна вже зробила величезний крок у межах реформи децентралізації, проте стратегія модернізації потребує наступного етапу, що має включати: 1. *Фінансова самодостатність громад*: перехід від дотаційного мислення до стимулювання місцевого економічного розвитку. 2. *Муніципальне співробітництво*: розвиток транскордонного співробітництва громад з регіонами ЄС, що дозволить залучати кошти з структурних фондів Євросоюзу ще до моменту повного вступу.

Крім того, дієва стратегія вимагає повної гармонізації адміністративного законодавства. Це включає імплементацію Закону «Про адміністративну процедуру», що є «загальною частиною» для всієї системи врядування. Це створює зрозумілі правила гри для інвесторів та захищає права особи у відносинах з державою, що є обов'язковою умовою інтеграції до EAS.

Таким чином, дієва стратегія модернізації публічного управління України не повинна бути пасивним процесом виконання «домашніх завдань» від Брюсселя. Реалії XXI століття дають Україні шанс стати лабораторією інновацій. Поєднуючи європейські цінності (демократію, верховенство права) з українським досвідом цифрової стійкості та антикризового управління, ми можемо не просто увійти до єдиного адміністративного простору Європи, а й збагатити його новими підходами. Модернізація – це не пункт призначення, а постійний процес адаптації, де держава стає гнучким, прозорим та високотехнологічним інструментом забезпечення добробуту нації в глобалізованому світі.

Список використаних джерел

1. Мазовіта А. Громадська участь як фактор ефективного врядування і зміцнення демократій в умовах системних змін. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки.* 2025. Т. 12,

№ 1. С. 147-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2025_12_1_20 (дата звернення: 04.05.2026).

2. Маматова Т., Борисенко Ю. Цифрове врядування: сучасні світові тренди та особливості розвитку в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. Вип. 2. С. 46-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2024_2_8 (дата звернення: 05.05.2026).

3. Москаль Д. Д. Забезпечення права на належне врядування через систему підвищення кваліфікації державних службовців. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. Вип. 107. С. 237-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2025_107_30 (дата звернення: 05.05.2026).

4. Суворов В. П. Концептуальні підходи та особливості багаторівневого врядування в країнах ЄС: досвід для України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2. С. 364-376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2024_2_20

5. Щербак В. М. Трансрегіональна співпраця як чинник підвищення інституційної спроможності публічного врядування. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 6. С. 111-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tnvpua_2023_6_17 (дата звернення: 04.05.2026).

Македон Вячеслав Олександрович, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Шляхи підвищення ефективності стратегічного планування в контексті євроінтеграції

Ефективність стратегічного планування як ключового елементу державного управління в умовах євроінтеграції залежить від комплексного поєднання теоретичних засад, інституційних механізмів, методологічних підходів і практичної реалізації. У науковому дискурсі стратегічне планування розглядається як багаторівневий процес, спрямований на формування довгострокових цілей, пріоритетів і шляхів їх досягнення в умовах складного зовнішнього та внутрішнього середовища, який має забезпечувати узгодженість політик, прогнозованість розвитку та адаптацію до зовнішніх викликів, зокрема стандартів Європейського Союзу [1].

Одним із фундаментальних напрямів підвищення ефективності стратегічного планування є удосконалення інституційної та нормативно-правової бази. Це передбачає створення чітких правових конструкцій і процедур, здатних регламентувати всі етапи циклу стратегічного планування – від формулювання місії і бачення до впровадження, моніторингу та оцінювання результатів. Постійне оновлення нормативних актів з урахуванням кращих практик ЄС сприяє підвищенню відповідності національних стратегічних документів європейським стандартам та вимогам інтеграційних угод.

Не менш важливою є побудова багаторівневої системи планування, що передбачає горизонтальну та вертикальну інтеграцію стратегічних документів на національному, регіональному та місцевому рівнях. Такий підхід дозволяє узгоджувати цілі та завдання між різними ланками управління, уникати дублювання зусиль та забезпечувати синергію політик.

За участі фахівців урядових установ, міжнародних експертів і представників місцевих громад формується узгоджена модель, що враховує як стратегічний контекст євроінтеграції, так і локальні особливості.

Підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування є ще одним важливим напрямом. В умовах динамічних змін на міжнародній арені та складної внутрішньої політичної ситуації необхідно впроваджувати сучасні методи аналізу даних, прогнозування та оцінювання ризиків. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, сценарне планування, бенчмаркінг, балансова оцінка результативності дозволяє сформулювати більш обґрунтовані стратегічні рішення, зменшити невизначеність та підвищити адаптивність державної політики [2].

Значну роль у підвищенні ефективності стратегічного процесу відіграє залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на всіх етапах планування. Включення громадськості, експертного середовища, представників бізнесу та міжнародних партнерів створює механізми обміну інформацією, діалогу та колективного прийняття рішень. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності стратегічних документів, врахуванню широкого спектра інтересів і підсилює соціальну підтримку реформ. Він також відповідає сучасним європейським стандартам відкритого управління та партнерства між владою і суспільством.

Інтеграція цифрових технологій та інноваційних рішень у процес стратегічного планування є невід'ємним компонентом модернізації державного управління. Використання цифрових платформ для збору, обробки та візуалізації даних, автоматизованих систем моніторингу реалізації стратегічних програм дозволяє підвищити прозорість, оперативність та точність оцінювання прогресу. Прикладом є практики країн ЄС, де цифрові інструменти значно посилюють можливості прогнозування та залучення громадян до державних процесів.

Кадрове забезпечення стратегічного планування є ще одним ключовим аспектом. Підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з сучасними інструментами аналізу, прогнозування та управління змінами, є критично важливою умовою успішної реалізації стратегій. Посилення професійної підготовки державних службовців з акцентом на компетенції, необхідні для інтеграції до ЄС, сприяє не лише підвищенню якості планування, а й загальному рівню публічного управління.

Особлива увага також приділяється моніторингу та оцінці реалізації стратегічних документів. Сучасні системи оцінювання повинні бути засновані на чітких індикаторах, що дозволяють кількісно вимірювати досягнуті результати та коригувати дії у разі необхідності. Така циклічність планування – «планування – реалізація – оцінювання – коригування» – забезпечує безперервне вдосконалення політик і дозволяє адаптувати їх до змін у зовнішньому середовищі, зокрема у контексті вимог ЄС [3].

Науково-теоретичний та практичний підходи до підвищення ефективності стратегічного планування в умовах євроінтеграції вимагають комплексної координації, системного мислення та відкритості до інновацій. Такий підхід не лише сприяє посиленню спроможності державних інститутів, але й формує передумови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції на європейському рівні.

Список використаних джерел

1. Стратегічне планування як фактор державного управління в Україні / Мирослав Ковалів, Руслан Скриньковський, Сергій Єсімов, Мар'яна Хмиз, Іван Красницький, Святослав Князь, Василь Хмиз, Ольга Огірко. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2022. Vol. 8. № 4. С. 1001-1009.
2. Селютін С.Т., Стах А.Ю. Стратегічне планування взаємодії держави та бізнесу в системі публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 34. С. 137-142. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/34-2023/34-2023.pdf?utm.com>

3. Мунько А. Ю., Трофимук А. В. Стратегічне планування та ризик-орієнтовані механізми публічного управління охороною здоров'я в Україні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 10 (63). С. 105-111. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17639874004249.pdf?utm.com>

Матченко Анастасія Вікторівна, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

Використання штучного інтелекту для забезпечення гендерної рівності на державній службі

Цифрова трансформація публічного сектору супроводжується активним упровадженням систем штучного інтелекту (ШІ) у кадрові процеси державної служби. Алгоритмічне врядування спирається на масштабну обробку даних і предиктивні моделі, що зміщують центр легітимації управлінських рішень від процедурних норм до метрично підтвердженої ефективності, загострюючи виклики верховенства права та процедурної підзвітності [1]. Паралельно формуються нормативні рамки етичного використання ШІ – національні «білі книги», галузеві концепції, які визначають стандарти прозорості та відповідальності [2]. Разом із тим саме перехід від «правил до даних» актуалізує «ефект чорної скриньки»: непрозорість складних моделей унеможлиблює повноцінний контроль і оскарження рішень [3]. Ключовим механізмом відтворення нерівностей є не «намір» алгоритму, а якість вхідних даних. Принцип «bias in, bias out» означає, що будь-яка історична диспропорція транслюється в статистично «раціональні» сигнали ризику/успіху, які система відтворює і масштабує. Навіть за формальної заборони використання ознаки статі моделі відновлюють її через проксі-змінні: адресу, траєкторію освіти, стиль письма, хобі, що суттєво ускладнює доказування дискримінації. Резонансний приклад – рекрутинговий інструмент Amazon, тренувальні дані якого були переважно «чоловічими», унаслідок чого модель систематично занижувала оцінки резюме з індикаторами жіночої участі [4]. Водночас доказова база фіксує і потенціали ШІ. Польові експерименти у технологічній галузі показали, що оголошення про застосування ШІ на етапі первинного скринінгу здатне

зменшувати гендерний розрив у поданні заявок і більш ніж удвічі підвищувати частку жінок серед топ-кандидатів, тобто вплив є контекстно-та дизайно-залежним [5]. Британська правова доктрина наголошує на реальних перешкодах для доказування упередженості через непрозорість комерційних систем та обмеженість традиційних антидискримінаційних інструментів. Додатковим аналітичним обмеженням є часткова несумісність різних критеріїв алгоритмічної справедливості: ключові формалізації *fairness* не можуть задовольнятися одночасно, тому політики змушені явно обирати пріоритети.

У відповідь на ці виклики дослідники пропонують дві взаємодоповнювальні стратегії. По-перше, «інтерпретованість за замовчуванням» у високоризикових кейсах: коли моделі зіставної якості мають перевагу за пояснюваністю. По-друге, юридичний обов'язок пошуку «менш дискримінаційних альтернатив» (LDA) в усьому життєвому циклі системи. На практиці це означає документовані критерії підбору, регулярні незалежні аудити щодо непрямой дискримінації, контроль проксі-ознак та тестування чутливості результатів до обраних метрик справедливості [6]. Для інтеграції гендерної перспективи у весь життєвий цикл ШІ-системи пропонується «гендерно-орієнтований підхід» (за аналогією з GBA+), що включає п'ять етапів: 1) формулювання проблеми різноманітною командою; 2) збір репрезентативних даних із мінімізацією «*bias in, bias out*»; 3) вибір інтерпретованих моделей у високоризикових кейсах; 4) до-впроваджувальний аудит із перевіркою проксі-ознак; 5) безперервний моніторинг і публічна звітність за стандартизованими метриками (*acceptance-rate parity, FNR/FPR-gap, calibration*) [7]. Цей підхід забезпечує не лише технічну коректність, а й процедурну легітимність систем ШІ.

В українському контексті державна служба вже інституціоналізує гендерну рівність через стратегії до 2030 р., гендерні аудити та програми підвищення кваліфікації. Паралельне формування нормативного поля у сфері ШІ (Концепція розвитку ШІ; «Біла книга» Мінцифри) створює «вікно

можливостей» для «вбудованої» підзвітності: інтеграції гендерних аудитів у публічні закупівлі ШІ-рішень, вимог до документації моделей/даних та публікації агрегованих fairness-метрик [8]. На рівні європейських орієнтирів Рада Європи підкреслює необхідність забезпечити рівну участь жінок у «революції ШІ», аби уникнути закріплення структурної нерівності у цифровій інфраструктурі [9].

Таким чином, ШІ у державному HR не є ані панацеєю, ані загрозою апріорі: ефекти визначаються дизайном даних, процесів і підзвітності. Стандартизовані рішення приватних постачальників породжують «упередження від масштабу», а кроскрайнові дослідження засвідчують, що квоти змінюють суспільні ставлення до жінок у політиці, особливо в демократичних контекстах. Тому сталий прогрес рівності досягається пакетом заходів: досягнення «критичної маси» представництва, процедурних гарантій неупередженості та відповідального алгоритмічного врядування з прозорими правилами для кандидатів і суспільства.

Список використаних джерел

1. Yeung K. Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*. 2018. Т. 12, № 4. С. 505–523. URL: <https://doi.org/10.1111/rego.12158>.
2. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри / Міністерство цифрової трансформації України. Червень 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/9d/0bbc3a705c821a197bedfcdfe00899d9.pdf>
3. Burrell J. How the machine 'thinks': Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*. 2016. Т. 3, № 1. С. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>.
4. Dastin J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. 11 жовт. 2018. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>

5. Avery M., Leibbrandt A., Vecci J. Does Artificial Intelligence Help or Hurt Gender Diversity? *CESifo Working Paper*. 2024. № 10996. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/296085/1/cesifo1_wp10996.pdf
6. Andrews L., Bucher H. Automating Discrimination: AI Hiring Practices and Gender Inequality. *Cardozo Law Review*. 2022. Т. 44, № 1. URL: <https://cardozolawreview.com/automating-discrimination-ai-hiring-practices-and-gender-inequality>
7. Becirovic A. The Intersection of Gender Data Gaps and AI: Redefining Future Workplace. *The World Bank*. 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/9fe224595c1ecfe9e508d7f3be205a8d-0080012025/related/S2-8-P-Azra-Becirovic-paper.pdf>.
8. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80>
9. Women as equal partners in the AI revolution: a call for gender equality in the digital age / Council of Europe Office in Ukraine. 2025. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/women-as-equal-partners-in-the-ai-revolution-a-call-for-gender-equality-in-the-digital-age>

Мосора Лариса Степанівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Розвиток державної міграційної політики України під впливом євроінтеграційних процесів

Сучасний розвиток державної міграційної політики України відбувається під суттєвим впливом євроінтеграційних процесів, які визначають напрями реформування законодавства, інституційного забезпечення та механізмів управління міграційними потоками. Прагнення України до інтеграції у європейський політичний, економічний та правовий простір сприяло формуванню нових підходів до регулювання міграції, що ґрунтуються на принципах захисту прав людини, свободи пересування, безпеки кордонів та гармонізації національного законодавства із правом Європейського Союзу [3]. Однак, через воєнні дії частина питань тільки загострилась і потребують не тільки юридичного урегулювання, але й практичних дій по захисту прав населення щодо свободи пересування.

Міграційна політика держави є складовою загальної системи публічного управління та виступає важливим інструментом забезпечення соціально-економічної стабільності, демографічного розвитку і посилення національної безпеки. У науковій літературі державна міграційна політика розглядається з різних ракурсів, адже може носити як політичний, так і економічний, соціальний, демографічний, управлінських контексти. Загалом, міграційна політика виступає як сукупність правових, економічних, організаційних та соціальних заходів, спрямованих на регулювання міграційних процесів, управління потоками населення та забезпечення балансу між інтересами особи, суспільства і держави.

Євроінтеграційний вектор розвитку України став одним із ключових чинників трансформації міграційної політики після проголошення незалежності. Важливим етапом стала також лібералізація візового режиму між Україною та ЄС, яка стимулювала модернізацію системи ідентифікації громадян, впровадження біометричних документів та удосконалення прикордонного менеджменту [2].

Під впливом європейської інтеграції в Україні поступово сформувалася нормативно-правова база у сфері міграції, яка охоплює питання імміграції, еміграції, реадмісії, захисту біженців, урегулювання трудової міграції та внутрішнього переміщення населення. Важливе значення мають Конституція України, Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту», а також Стратегія державної міграційної політики України. У процесі адаптації законодавства Україна орієнтується на норми та стандарти Європейського Союзу, що сприяє створенню більш ефективної та прозорої системи регулювання міграційних процесів.

Важливим напрямом розвитку міграційної політики стало посилення інституційного механізму управління міграційними процесами. Створення Державної міграційної служби України, модернізація системи прикордонного контролю, цифровізація адміністративних послуг та розвиток міжвідомчої взаємодії стали наслідком імплементації європейських стандартів у сфері публічного адміністрування. Європейська інтеграція стимулювала також впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію процесів документування населення та підвищення рівня безпеки персональних даних [1].

Суттєвий вплив на розвиток державної міграційної політики мають сучасні глобалізаційні процеси та відкритість європейського ринку праці. З одного боку, євроінтеграція створила нові можливості для мобільності українських громадян, працевлаштування, здобуття освіти та професійного

розвитку в країнах Європейського Союзу. З іншого боку, активізація трудової міграції спричинила низку негативних наслідків для України, серед яких демографічні втрати, відтік кваліфікованих кадрів, скорочення трудового потенціалу та посилення регіональних диспропорцій.

Важливим аспектом розвитку державної міграційної політики є адаптація європейських підходів до інтеграції мігрантів та соціальної інклюзії. У країнах ЄС значна увага приділяється питанням інтеграції мігрантів у соціальне, економічне та культурне середовище, забезпеченню доступу до освіти, медицини, ринку праці та соціального захисту. Для України вивчення та використання європейського досвіду має важливе значення в контексті формування сучасної системи підтримки внутрішньо переміщених осіб, біженців та інших категорій мігрантів [4].

Євроінтеграційні процеси сприяли також посиленню уваги до питань безпеки у сфері міграції. У сучасних умовах міграційна політика розглядається не лише як соціально-економічний інструмент, а й як елемент забезпечення національної та прикордонної безпеки. Україна здійснює гармонізацію системи прикордонного контролю, протидії нелегальній міграції, торгівлі людьми та транскордонній злочинності відповідно до стандартів ЄС. Це сприяє формуванню комплексної системи управління міграційними ризиками та зміцненню міжнародного співробітництва у сфері безпеки.

У контексті подальшої європейської інтеграції важливого значення набуває вдосконалення стратегічного планування державної міграційної політики. Серед основних напрямів її розвитку доцільно виокремити: удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток цифрових технологій у сфері міграційного менеджменту, посилення соціального захисту мігрантів та внутрішньо переміщених осіб, стимулювання повернення трудових мігрантів і висококваліфікованих фахівців, а також формування ефективної демографічної політики держави.

Отже, розвиток державної міграційної політики України під впливом євроінтеграційних процесів характеризується комплексною трансформацією законодавчих, інституційних та управлінських механізмів відповідно до європейських стандартів. Євроінтеграція стала важливим стимулом модернізації системи управління міграційними процесами, підвищення рівня захисту прав людини, посилення безпеки та розвитку міжнародного співробітництва. Водночас сучасні виклики, пов'язані з війною, демографічними втратами та масштабною міграцією населення, потребують подальшого вдосконалення державної політики, формування ефективних механізмів реінтеграції громадян та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

Список використаних джерел

1. Баламуш М. А. Державна міграційна політика, державне управління і публічне адміністрування у сфері міграції: співвідношення та суб'єкти реалізації. *Правова держава*. 2018. №30. С. 85–90.
2. Дракохруст Т. Розвиток міграційної політики України під впливом євроінтеграційних процесів. *Актуальні проблеми правознавства*. 2017. №1. С. 23–25.
3. Заяць Р. М. Інструменти регулювання міграційних процесів в умовах поглиблення євроінтеграції України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. №76. С. 131–137.
4. Кримова М. Інтеграція мігрантів як інструмент функціонування ринку міграційних послуг країн ЄС. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 56–64.

Пірцхалава Тина Павлівна, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Державне регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я: європейський контекст

Сьогодні державне регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я набуває особливого значення, оскільки саме держава виступає основним суб'єктом формування нормативно-правових, організаційних, фінансових та інституційних засад функціонування цифрової медицини. Важливим чинником реформування системи охорони здоров'я є державне регулювання, яке дає змогу здійснювати моніторинг змін та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Невизначеність економічного розвитку, глобальні кризи, пандемії, демографічні зміни та зростання навантаження на медичну сферу зумовлюють потребу у впровадженні сучасних цифрових рішень, що забезпечують підвищення доступності, якості та ефективності медичних послуг [1, с. 129].

Система охорони здоров'я є складною багаторівневою соціальною системою, що функціонує у взаємозв'язку з економічною, політичною та соціальною сферами суспільства. У сучасній теорії державного управління широко застосовується системний підхід, відповідно до якого система охорони здоров'я розглядається як цілісний механізм, що складається з взаємопов'язаних елементів, підсистем та управлінських процесів. Саме системний підхід дає змогу забезпечити комплексність реформ та адаптацію системи охорони здоров'я до нових умов цифрового суспільства [2, с. 331].

Л. Криничко зазначає, що громадське здоров'я виступає не лише соціальною цінністю, а й важливим елементом людського капіталу держави. Стан системи охорони здоров'я безпосередньо впливає на економічний розвиток країни, рівень продуктивності праці, соціальну стабільність та

ефективність державного управління. Саме тому цифрова трансформація медичної сфери повинна здійснюватися на засадах стратегічного планування та комплексного державного регулювання [3, с. 30].

Важливим напрямом державного регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я є впровадження електронного урядування та цифрових сервісів у медичній сфері. Цифровізація системи охорони здоров'я дозволяє автоматизувати процеси управління, забезпечити швидкий обмін інформацією між медичними установами, скоротити обсяг паперової документації та підвищити прозорість діяльності медичних закладів [4, с. 15].

Європейські країни демонструють різні моделі організації систем охорони здоров'я, які мають власні особливості державного регулювання та цифрової трансформації. Однією з найбільш відомих моделей є модель Беверіджа, що функціонує у Великій Британії, Данії, Іспанії та низці інших країн. Основою цієї моделі є фінансування системи охорони здоров'я за рахунок податкових надходжень, а держава виступає основним організатором та регулятором медичних послуг [5, с. 98]. Важливою особливістю британської системи охорони здоров'я є діяльність Національної служби охорони здоров'я (NHS), яка забезпечує універсальний доступ населення до медичних послуг незалежно від рівня доходів громадян [6, с. 66].

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я Великої Британії передбачає активне впровадження електронних медичних карток, цифрових платформ управління медичними послугами, телемедицини та автоматизованих систем обробки даних. У межах цієї моделі держава контролює фінансування, організацію та стандарти надання медичних послуг, що дозволяє ефективно впроваджувати цифрові інновації на загальнонаціональному рівні.

Іншою поширеною моделлю організації системи охорони здоров'я є модель Бісмарка, яка функціонує у Німеччині, Франції, Бельгії та низці інших європейських держав. Основою цієї системи є обов'язкове медичне

страхування населення, а фінансування охорони здоров'я здійснюється за рахунок страхових внесків працівників і роботодавців. Держава у межах цієї моделі виконує переважно регуляторну та контрольну функції, забезпечуючи дотримання стандартів медичного обслуговування та координацію діяльності страхових фондів.

Європейський досвід свідчить, що незалежно від моделі організації системи охорони здоров'я цифровізація медичної сфери є невід'ємною складовою сучасних реформ. У більшості країн ЄС впроваджуються електронні системи охорони здоров'я (eHealth), які забезпечують автоматизацію медичних процесів, оптимізацію управління ресурсами та покращення комунікації між учасниками медичних правовідносин. Особливу роль у цьому процесі відіграє стандартизація медичних даних, яка дозволяє забезпечити сумісність інформаційних систем та інтеграцію національних систем охорони здоров'я у єдиний європейський цифровий простір [7].

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації охорони здоров'я є впровадження телемедицини. Телемедичні технології дозволяють забезпечити дистанційне консультування пацієнтів, моніторинг стану здоров'я та надання медичних послуг у віддалених регіонах. Особливо актуальним цей напрям став у період пандемії COVID-19, коли багато країн були змушені оперативно адаптувати свої медичні системи до нових умов функціонування. Європейські держави активно використовують цифрові платформи для дистанційної взаємодії між лікарями та пацієнтами, що дозволяє підвищити доступність медичних послуг та зменшити навантаження на медичні заклади.

Важливим елементом державного регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я є нормативно-правове забезпечення. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється питанням захисту персональних даних, кібербезпеки та правового статусу електронних медичних документів. Особливе значення має Загальний регламент захисту даних (GDPR), який встановлює єдині стандарти обробки персональної

інформації у межах ЄС. Дотримання вимог GDPR є необхідною умовою функціонування електронних систем охорони здоров'я, оскільки медичні дані належать до категорії чутливої інформації та потребують підвищеного рівня захисту [7].

В Україні цифровізація системи охорони здоров'я здійснюється в умовах реформування медичної галузі та адаптації національного законодавства до європейських стандартів. Центральним елементом цифрової трансформації охорони здоров'я є система eHealth, яка забезпечує автоматизацію процесів управління, ведення електронної медичної документації та взаємодію між медичними закладами, пацієнтами й державними органами. Водночас українська система державного регулювання цифровізації охорони здоров'я ще перебуває на етапі формування та потребує подальшого вдосконалення. Основними проблемами державного регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я в Україні залишаються фрагментарність нормативно-правової бази, недостатній рівень захисту персональних даних, низька інтеграція між державними інформаційними системами та обмежена цифрова грамотність працівників медичної сфери [7].

Отже, державне регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я у європейському контексті є складним багаторівневим процесом, що охоплює нормативно-правові, організаційні, фінансові та технологічні механізми управління. Цифровізація медичної сфери виступає одним із ключових напрямів модернізації системи охорони здоров'я та важливим чинником підвищення якості життя населення. Європейський досвід демонструє, що ефективна цифрова трансформація охорони здоров'я можлива лише за умови активної ролі держави, забезпечення захисту прав пацієнтів, розвитку інноваційних технологій та формування сучасної системи управління медичною сферою. Для України адаптація європейських підходів до державного регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я є важливою передумовою успішного реформування медичної галузі,

інтеграції до європейського цифрового простору та забезпечення високого рівня медичних послуг для населення.

Список використаних джерел

1. Яремко І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. Вип. 2.6. С. 127–138. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25522/nzmeded-127-139.pdf>.
2. Карамішев Д. Управління системою охорони здоров'я у контексті стратегічного управління організацією. *Університетські наукові записки*. 2005. Вип. 3. С. 330–333. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Unzap_2005_3_62.pdf
3. Криничко Л. Державне управління системою охорони здоров'я в умовах реформування: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління. Житомир, 2021. 437 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya.pdf>.
4. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024. Вип. 12.1. С. 14–21. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1045>.
5. Лісовська О. Теоретичні засади функціонування моделей фінансування системи охорони здоров'я. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 4. С. 96–103. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/public/site/4_2020/11.pdf.
6. Грищук А. Міжнародні підходи до реформування медичних систем. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-

видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2025. Вип. 203. С. 64–73. URL:
<http://www.vtei.com.ua/doc/2025/nauka/zbirnyk3.pdf#page=64>

7. Рябченко О., Ковач І. Європейські стандарти у сфері електронної охорони здоров'я: проблеми імплементації в адміністративне законодавство України. *Молодий вчений*. 2025. Вип. 6 (137). URL:
<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6525>.

Пономарьов Олександр Анатолійович, Начальник факультету кіберборотьби Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Грантові програми як елемент механізму інноваційно-інвестиційного розвитку

Сучасні умови соціально-економічного розвитку характеризуються посиленням ролі інновацій та інвестицій як ключових чинників економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. У контексті трансформаційних процесів, зокрема, післякризового та повоєнного відновлення, особливого значення набувають ефективні механізми державної підтримки інноваційної діяльності. Значна увага у наукових дослідженнях і практиці державного управління приділяється фінансовим механізмам стимулювання інноваційної діяльності. До таких механізмів належать державні гранти, субсидії, податкові пільги, пільгове кредитування, венчурне фінансування, підтримка бізнес-інкубаторів, технопарків та інноваційних кластерів.

Особливе місце серед інструментів підтримки інновацій посідають грантові програми, які дають змогу фінансувати перспективні наукові дослідження, підтримувати стартапи на ранніх етапах розвитку, сприяти впровадженню нових технологій та комерціалізації результатів науково-технічної діяльності. Грантове фінансування є важливим джерелом ресурсів для суб'єктів інноваційної діяльності, які часто не мають достатнього власного капіталу або доступу до традиційних банківських кредитів через високий рівень ризику інноваційних проєктів. Саме тому гранти можуть виконувати роль початкового імпульсу для розвитку інноваційного підприємництва та активізації інвестиційних процесів.

Водночас у науковій літературі ще недостатньо розкритими залишаються питання системного місця грантових програм у загальному

механізмі інноваційно-інвестиційного розвитку. Потребує подальшого дослідження їхній взаємозв'язок з іншими інструментами державної інноваційної політики, зокрема з венчурним фінансуванням, державно-приватним партнерством, податковими стимулами, програмами підтримки малого та середнього бізнесу, а також механізмами захисту прав інтелектуальної власності. Важливим є також визначення ефективності грантової підтримки, критеріїв відбору інноваційних проєктів, прозорості розподілу фінансових ресурсів та оцінювання результативності використання державних коштів.

Отже, грантові програми слід розглядати не ізольовано, а як складову цілісної системи державної підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку. Їх ефективність значною мірою залежить від узгодженості з іншими фінансовими, організаційними та інституційними інструментами інноваційної політики. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на удосконалення механізмів державної підтримки інновацій, підвищення результативності грантового фінансування та формування сприятливого середовища для розвитку інноваційної економіки.

Грантові програми забезпечують фінансову підтримку інноваційних проєктів, сприяють розвитку підприємництва, науки та технологій, а також стимулюють залучення приватних інвестицій. Їх застосування дозволяє зменшити інвестиційні ризики, активізувати інноваційну діяльність та забезпечити ефективну взаємодію держави, бізнесу та наукового середовища. Грантові програми є формою безповоротної фінансової підтримки, що надається державними органами, міжнародними організаціями або приватними фондами для реалізації інноваційних, науково-дослідних та інвестиційних проєктів. На відміну від кредитних ресурсів, гранти не потребують повернення коштів, що знижує фінансові ризики для суб'єктів інноваційної діяльності.

У механізмі інноваційно-інвестиційного розвитку грантові програми виконують низку важливих функцій. По-перше, вони стимулюють генерацію

інновацій, забезпечуючи фінансування наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт. По-друге, гранти сприяють комерціалізації інновацій, підтримуючи стартапи та малі інноваційні підприємства. По-третє, грантові програми виконують роль каталізатора інвестиційних процесів, залучаючи приватний капітал до реалізації інноваційних проєктів. У цьому контексті гранти часто використовуються як співфінансування, що підвищує інвестиційну привабливість проєктів та знижує ризики для інвесторів.

Основними перевагами грантових програм є їх цільовий характер, безповоротність фінансування та можливість підтримки високоризикових інноваційних проєктів. Вони сприяють розвитку людського капіталу, стимулюють підприємницьку активність та підвищують рівень технологічного розвитку економіки. Застосування грантових програм має певні обмеження, зокрема, обмеженість фінансових ресурсів, складність процедур отримання грантів та ризики неефективного використання коштів. Це потребує удосконалення механізмів відбору, моніторингу та оцінювання результативності грантових проєктів.

Удосконалення грантових програм як елемента механізму інноваційно-інвестиційного розвитку передбачає спрощення адміністративних процедур, підвищення прозорості розподілу коштів та інтеграцію грантових інструментів із загальною стратегією інноваційного розвитку. Доцільним є також розширення використання цифрових платформ для управління грантовими програмами та залучення міжнародного досвіду. Грантові програми є важливим елементом механізму інноваційно-інвестиційного розвитку, що забезпечує фінансову підтримку інноваційних проєктів та стимулює економічне зростання. Їх ефективне використання потребує комплексного підходу, що поєднує державну підтримку, залучення приватного капіталу та впровадження сучасних управлінських інструментів. Удосконалення грантової політики сприятиме формуванню інноваційно орієнтованої економіки та підвищенню конкурентоспроможності держави.

Отже, грантові програми є важливим інструментом державної підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку, оскільки вони сприяють фінансуванню наукових досліджень, розвитку стартапів, комерціалізації інновацій та залученню приватного капіталу. Їх ефективне використання дає змогу зменшити інвестиційні ризики, активізувати взаємодію між державою, бізнесом і науковим середовищем, а також створити сприятливі умови для формування інноваційно орієнтованої економіки. Водночас результативність грантової підтримки залежить від прозорості розподілу коштів, чітких критеріїв відбору проєктів, належного моніторингу та узгодження грантових програм з іншими інструментами державної інноваційної політики. Саме тому подальше удосконалення грантових механізмів має стати одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення її сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Бородкіна О. І. Грантові ресурси як інструмент фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Фінанси України*. 2019. № 3. С. 63-76.
2. Герасименко В. Г., Ляхова О. В. Грантове фінансування інноваційних проєктів: міжнародний досвід та можливості для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 9. С. 21-27.
3. Кравчук Н. Я., Кравчук О. І. Грантове фінансування інноваційної діяльності підприємств: теорія та практика. *Фінанси, облік і аудит*. 2021. № 2. С. 34-46

Рибалко Костянтин Валерійович, доктор філософії в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», асистент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету (м. Харків)

Організація діяльності органів публічного врядування у сфері (галузі) земельних відносин в контексті розмежування їх повноважень в умовах євроінтеграції

За інформацією, яка міститься в Звіті про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 рік, Україна зберегла високу динаміку руху на шляху до членства в ЄС, продовживши реалізацію курсу європейської інтеграції навіть в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною росії проти України. Попри безпекові ризики та значне навантаження на державні інституції, євроінтеграція залишалася одним із ключових пріоритетів державної політики.

Одним із визначальних досягнень року стало завершення процесу офіційного скринінгу законодавства України на відповідність праву ЄС. Цей етап було пройдено у рекордно короткі строки, що переконливо засвідчило інституційну спроможність та готовність України перейти до наступного етапу європейської інтеграції [1, с. 5].

У рамках впровадження реформи державного управління розроблено проект Стратегії реформування державного управління на 2026-2030 роки, триває робота над ним з урахуванням коментарів, отриманих від Єврокомісії та Програми SIGMA/ OECD.

Проект Стратегії визначає три стратегічні напрями: 1) формування професійної, мотивованої та стійкої державної служби, спроможної ефективно функціонувати в умовах змін та забезпечувати виконання стратегічних завдань держави; 2) розбудова узгодженої, фінансово стійкої та

правово передбачуваної системи надання адміністративних послуг із чітким розмежуванням повноважень, відповідальності та фінансування між рівнями влади, максимальним наближенням послуг до громадян і послідовним застосуванням адміністративних процедур відповідно до європейських стандартів належного врядування; 3) забезпечення системного, узгодженого та аналітично обґрунтованого формування державної політики і нормативно-правових актів на основі даних, прогнозування впливів та чіткої логіки досягнення результатів, із посиленням ролі уряду в підготовці якісних рішень та ефективною координацією на рівні центру уряду [1, с. 45, 46].

На виконання заходу 1 рекомендації Європейської Комісії 1 кластеру 1 «Основи процесу вступу до ЄС. Функціонування демократичних інституцій та реформа державного управління» плану заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 300-р [2]; заходу 1 стратегічного результату 3 Дорожньої карти з питань реформи державного управління, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 р. № 475-р [3] підготовлено проєкт Закону України «Про засади розмежування та розподілу повноважень між рівнями публічного врядування» (р. № 14412 від 30.01.2026), який на сьогодні прийнято за основу і потребує доопрацювання.

Вказаним проєктом закону визначені засади, принципи, умови та критерії розмежування та розподілу повноважень між рівнями та органами публічного врядування та забезпечення органів публічного врядування належними ресурсами, співмірними з обсягом їх повноважень, з метою підвищення ефективності публічного врядування забезпечення доступності та якості надання послуг [4], у тому числі у сфері (галузі) земельних відносин.

Прикладом подальшого ефективного врегулювання питання організації органів публічного врядування у сфері (галузі) земельних відносин має стати

розмежування повноважень між Міністерством економіки, довілля та сільського господарства України (центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері земельних відносин); Держгеокадастром (центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері земельних відносин) (зокрема, його територіальними органами), Держекоінспекцією (центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища, у галузі земельних відносин) (зокрема, її територіальними органами) та органами місцевого самоврядування (повноваження у галузі земельних відносин) шляхом:

- наділення Управління регулювання земельних відносин, розвитку державних кадастрів та родючості ґрунтів Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України повноваженнями стосовно розпорядження землями сільськогосподарського призначення державної форми власності (з виключенням повноважень з реалізації прав власності громадян в порядку безоплатної приватизації на такі землі), організації і проведення земельних торгів щодо земель сільськогосподарського призначення державної форми власності (у т.ч. щодо конфіскованих земель у іноземних громадян в порядку статті 145 Земельного кодексу України [5]), здійснення землеустрою (проведення державної інвентаризації таких земель);

- переходу Держгеокадастру та його територіальних органів виключно на сервісно-орієнтовану модель функціонування (повноваження: ведення Державного земельного кадастру, надання адміністративних послуг, ведення фондів документації із землеустрою та оцінки земель, тощо);

- переходу Держекоінспекції та її територіальних органів (в подальшому Держгеоінспекція та її територіальні органи) в формат діяльності з широкими інспекційними повноваженнями, включивши до наявних ще й організацію та здійснення державного контролю за використанням та охороною земель усіх категорій та форм власності; здійснення державного

геодезичного нагляду за топографо-геодезичною і картографічною діяльністю);

- активізації органами місцевого самоврядування повноважень з організації та здійснення державного контролю за використанням та охороною земель в розумінні статті 6-1 Закону України «Про державний контроль за використанням та охороною земель» [6]; надання виключно адміністративних послуг з категорії «Земельні питання» - «надання відомостей з Державного земельного кадастру у формі витягу» та «видача витягу з технічної документації про нормативну грошову оцінку земельної ділянки» з метою реалізації повноважень з передачі земель комунальної власності у власність громадянам в порядку безоплатної приватизації, у користування (оренду, постійне користування); підвищення на території громад інвестиційної активності в частині функціонування ринку землі.

Список використаних джерел

1. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 рік. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-2025_UA_web.pdf (дата звернення 20.05.2026).

2. Про затвердження плану заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 300-р. *Офіційний вісник України*. 2025. № 37. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2025-%D1%80#Text> (дата звернення 20.05.2026).

3. 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 р. № 475-р. *Офіційний вісник України*. 2025. № 49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text> (дата звернення 20.05.2026).

4. Проект Закону України «Про засади розмежування та розподілу повноважень між рівнями публічного врядування». URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69554> (дата звернення 20.05.2026).

5. Земельний кодекс України: Закон України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. *Офіційний вісник України*. 2001. № 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення 20.05.2026).

6. Про державний контроль за використанням та охороною земель: Закон України від 19 червня 2003 р. № 963-IV. *Офіційний вісник України*. 2003. № 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-15#Text> (дата звернення 20.05.2026).

Бобровнік Юрій Вікторович, кандидат історичних наук, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Григорія Сковороди в Переяславі

Інструменти НАЗК у дії: як цифровізація допомагає запобігати корупції в Україні

Корупція є однією з найбільших загроз для розвитку держави, адже вона підриває довіру громадян до влади та гальмує економічний розвиток. В Україні важливу роль у боротьбі з корупцією відіграє Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Одним із найефективніших напрямів його діяльності стала цифровізація антикорупційних процесів. Використання електронних декларацій, державних реєстрів та автоматизованих систем перевірки значно підвищує прозорість діяльності посадовців і допомагає виявляти можливі корупційні ризики.

Одним із головних цифрових інструментів НАЗК є система електронного декларування. Вона зобов'язує державних службовців, депутатів, суддів та інших посадових осіб подавати інформацію про свої доходи, майно, фінансові зобов'язання та активи членів сім'ї.

Електронний формат декларацій має кілька важливих переваг:

- забезпечує відкритий доступ громадськості до інформації про статки посадовців;
- дозволяє швидко перевіряти дані;
- унеможлиблює приховування значної частини майна;
- створює умови для громадського контролю.

Завдяки цифровій системі всі декларації зберігаються в єдиній базі даних, що спрощує їх аналіз та порівняння.

Важливим елементом цифрової антикорупційної інфраструктури є Єдиний державний реєстр декларацій. У ньому зберігаються декларації посадових осіб та повідомлення про суттєві зміни в майновому стані.

Реєстр виконує кілька функцій:

- накопичення та зберігання інформації;
- забезпечення відкритості даних;
- автоматизована перевірка декларацій;
- можливість громадського контролю за доходами чиновників.

Будь-який громадянин може перевірити інформацію про майновий стан посадовців, що сприяє підвищенню відповідальності представників влади.

Сучасні цифрові технології дозволяють НАЗК автоматично аналізувати великі масиви даних. Спеціальні алгоритми здійснюють логічний та арифметичний контроль декларацій, виявляють невідповідності між задекларованими доходами та фактичним майном.

Система порівнює дані декларацій із відомостями з інших державних реєстрів. Якщо виявляються підозрілі розбіжності, декларація потрапляє до переліку для поглибленої перевірки.

Таким чином, цифровізація значно скорочує час перевірки та зменшує вплив людського фактора.

Ще одним важливим інструментом НАЗК є Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення.

Основне призначення реєстру:

- зберігання інформації про осіб, притягнутих до відповідальності за корупційні правопорушення;
- перевірка кандидатів на державні посади;
- запобігання повторному працевлаштуванню осіб, які були викриті у корупції.

Наявність такого реєстру підвищує відповідальність посадовців та сприяє формуванню добросовісної державної служби.

Ефективність роботи НАЗК значно зросла завдяки обміну інформацією між різними державними реєстрами. Агентство може отримувати дані про нерухомість, транспортні засоби, земельні ділянки, корпоративні права та інші активи.

Автоматичний обмін інформацією дозволяє:

- швидко виявляти приховане майно;
- встановлювати факти незаконного збагачення;
- контролювати достовірність поданих декларацій;
- підвищувати ефективність антикорупційних перевірок.

Запровадження цифрових технологій у діяльність НАЗК має низку важливих переваг:

1. Прозорість діяльності державних службовців.
2. Відкритість інформації для громадян.
3. Автоматизація процесів перевірки.
4. Зменшення впливу людського фактора.
5. Швидке виявлення корупційних ризиків.
6. Підвищення довіри суспільства до державних інституцій.

Цифровізація стала одним із найефективніших інструментів запобігання корупції в Україні. Електронне декларування, реєстр декларацій, реєстр корупціонерів та автоматизовані системи аналізу даних допомагають НАЗК забезпечувати прозорість діяльності посадовців і виявляти можливі порушення. Подальший розвиток цифрових технологій та інтеграція державних реєстрів сприятимуть зміцненню антикорупційної системи та розвитку демократичної держави.

Список використаних джерел

1. Єдиний портал повідомлень викривачів. URL:
https://whistleblowers.nazk.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com#/
2. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL:
<https://public.nazk.gov.ua/> .
3. Портал добросовісності. URL:
https://vision.nazk.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com
- Реєстр прозорості URL:
https://transparency.nazk.gov.ua/home?utm_source=chatgpt.com

Гагаріна Ірина Станіславівна, старший викладач кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Європейські стандарти електронного документообігу: імплементація в практику публічного управління України

Інтеграція України до єдиного цифрового простору ЄС вимагає глибокої інституційної перебудови державного управління, яка виходить далеко за межі формальної відмови від паперових носіїв. Сучасний електронний документообіг (ЕДО) трансформувалася з інструменту технічної оптимізації діловодства у ключовий індикатор здатності органів публічної влади функціонувати за європейськими стандартами. Здобуття статусу кандидата на вступ до ЄС перетворює імплементацію європейських норм електронної ідентифікації та довірчих послуг на стратегічний імператив вітчизняної публічної політики[2].

Нормативно-правовим підґрунтям для цих процесів виступає Регламент (ЄС) № 910/2014 [5]. Його імплементація передбачає необхідність такої гармонізації національного законодавства, за якої електронний документ, згенерований органом державної влади чи місцевого самоврядування будь-якого рівня, матиме беззаперечну юридичну силу в правовому полі ЄС, і навпаки. Такий безбар'єрний транскордонний обмін даними є ключовою умовою для повноцінного функціонування вітчизняного бізнесу та забезпечення прав громадян за кордоном. Практична реалізація взаємного визнання електронних довірчих послуг вимагає укладання відповідної Угоди та проходження комплексного аудиту українських надавачів послуг європейськими інституціями. На перехідному етапі підприємці стикаються з транзакційними витратами, змушено застосовуючи процедури подвійного підписання або залучаючи європейських резидентів.

Відтак, технічна та правова синхронізація з eIDAS є не лише управлінським завданням, а й фактором прямого макроекономічного ефекту для держави.

Європейська рамка інтеперабельності вимагає, щоб інформаційні системи різних відомств безпосередньо взаємодіяли та обмінювалися даними без створення бюрократичних бар'єрів. Формування розрізнених та несумісних систем ЕДО в органах державної влади генерувало управлінські парадокси, які супроводжувалися необхідністю дублювання електронних документів на паперових носіях під час міжвідомчої взаємодії. Імплементация стандартів EIF зумовлює необхідність створення спільного семантичного простору та уніфікованих протоколів обміну даними, що дозволить інтегрувати фрагментарні відомчі рішення в цілісну загальнонаціональну екосистему [3].

Ефективність цієї екосистеми безпосередньо залежить від попереднього реінжинірингу управлінських процесів. Тривалий час вітчизняні органи влади застосовували хибну практику «цифровізації бюрократії», яка полягала в автоматичному перенесенні багатоетапних та застарілих алгоритмів погодження у цифрове середовище. Європейська ж парадигма передбачає, що цифровій трансформації будь-якої процедури має обов'язково передувати її структурне спрощення та логічна оптимізація. Сьогодні системи ЕДО трансформуються з функцій звичайних цифрових архівів у комплексні аналітичні платформи, де інтеграція алгоритмів штучного інтелекту для первинного опрацювання звернень, смарт-маршрутизації та виявлення правових колізій у проектах рішень стає новим стандартом європейського врядування..

Ключову роль відіграє принцип «цифровий за замовчуванням». Електронний запис у базі даних визнається єдиним еталоном і першоджерелом, а паперовий носій – лише допоміжним інструментом для виняткових ситуацій. [3]. Однак повноцінному переходу досі заважають рудиментарні відомчі інструкції, які вимагають паралельного ведення паперових журналів.

В умовах закріплення результатів адміністративно-територіальної реформи саме спроможність місцевого самоврядування швидко та прозоро опрацювати дані визначає якість надання послуг на місцях. Впровадження єдиних стандартів ЕДО стикається із серйозною інфраструктурною прірвою між забезпеченими центрами та віддаленими громадами. Для подолання інфраструктурної нерівності доцільним є використання цільових субвенцій та впровадження типових хмарних платформ. Системи ЕДО в територіальних громадах мають бути повноцінно інтегровані з державними реєстрами, що забезпечить реальну децентралізацію публічних послуг, а не просте перенесення адміністративно-бюрократичних бар'єрів на місця.

Традиційна ієрархічна модель паперового діловодства має поступитися місцем принципам персональної відповідальності службовців. У цьому контексті визначальним є європейський Загальний регламент про захист даних, який докорінно змінює філософію управління інформацією. Згідно з європейськими правовими стандартами, єдиним легітимним власником персональних даних є громадянин, тоді як орган публічної влади виконує лише функцію їх уповноваженого розпорядника [4]. Це вимагає жорсткого розмежування прав доступу посадовців та автоматичної фіксації кожної їхньої дії в системі для унеможливлення зловживань.

Гарантування належного рівня інформаційної безпеки безпосередньо залежить від системної модернізації кадрової політики. Формування цифрових компетентностей, впровадження принципів кібергігієни та розвиток інституту цифрового наставництва повинні стати стратегічними пріоритетами для органів публічної влади. Відповідно, новітня модель публічного службовця передбачає його трансформацію зі звичайного оператора електронних систем у висококваліфікованого фахівця з управління даними.

Імплементація європейських стандартів електронного документообігу являє собою не суто технічне переоснащення, а глибинну інституційну реформу. Для повноцінної інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС

Україна має остаточно подолати паралельне функціонування паперового та електронного діловодства, гармонізувати національне законодавство з вимогами регламенту eIDAS та забезпечити захист інформації відповідно до стандартів GDPR. Тільки синергія новітньої технологічної інфраструктури та високої цифрової культури публічних службовців здатна трансформувати державний апарат у сервісно-орієнтовану екосистему, адекватну сучасним управлінським викликам.

Список використаних джерел

1. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п>
2. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
4. Регламент (ЄС) 2016/679 Європейського Парламенту і Ради про захист фізичних осіб у зв'язку з обробкою персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних) : прийнятий 27.04.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16
5. Регламент (ЄС) № 910/2014 Європейського Парламенту та Ради від 23 липня 2014 року про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку та про скасування Директиви 1999/93/ЄС. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/910/oj>