

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ЗАХІДНИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ  
ПРАВОВИХ НАУК УКРАЇНИ

ВРОЦЛАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ (ПОЛЬЩА)

ПОМОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ В СЛУПСЬКУ (ПОЛЬЩА)

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА

ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



**ЗБІРНИК ТЕЗ**  
**V МІЖНАРОДНОЇ**  
**НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**  
**«Публічне управління в Україні:**  
**виклики сьогодення та глобальні**  
**імперативи»**

19 лютого 2026 р.  
м. Хмельницький

**УДК 351:342.9**

**З 41**

Збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 19 лютого 2026 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. 250 с.

**З 41**

**ISBN 978-617-7572-95-3**

У збірнику представлені доповіді, які були подані на V Міжнародну науково-практичну конференцію «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи», що відбулась у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова 19 лютого 2026 року.

Розміщені у збірнику тези доповідей стосуються таких напрямів: реформування сфери публічного управління: вітчизняний та міжнародний досвід; розвиток публічної служби в сучасних умовах державотворення; економіко-правові аспекти публічного управління в період воєнного стану та повоєнного відновлення України; публічне управління у сфері національної безпеки; інформаційні технології у публічному управлінні; європейська та євроатлантична інтеграція.

Збірник розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти і наукових установ, здобувачів вищої освіти, практичних працівників і широкий читацький загал.

Організаційний комітет V Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» не завжди поділяє думку учасників конференції.

Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції, їхні наукові керівники.

**УДК 351:342.9**

**ISBN 978-617-7572-95-3**

© Колектив авторів, 2026  
© Хмельницький університет  
управління та права імені  
Леоніда Юзькова, 2026



### **Шановні учасники конференції!**

Щиро вітаю всіх з початком роботи V Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»!

Наша країна переживає тяжкі часи, які характеризуються високим ступенем невизначеності. Зовнішні фактори мають безпосередній вплив на всі сфери діяльності, особливо на вітчизняну систему публічного управління. Зміни в даній сфері є надзвичайно динамічними, що передбачає постійний пошук шляхів вдосконалення існуючої системи та їх подальшої імплементації в практичну діяльність. Одним із найбільш дієвих інструментів публічного управління щодо формування національної свідомості, відповідальності є проведення науково-освітніх заходів, під час яких поєднуються теоретичні знання, наукові здобутки, практичний

досвід представників різних регіонів України. Маю надію, що досвідчені професіонали надихнуть молодь до розуміння власної ролі в соціально-економічному житті свого району, міста, країни, допоможуть у вихованні почуття відповідальності за свою громаду та країну. Напрямки досліджень на науковому заході присвячені актуальним проблемам теорії та практики публічного управління та адміністрування, пошуку спільних ефективних підходів до вирішення актуальних проблем забезпечення національної безпеки, досягнення ефективності інституційної та функціональної взаємодії в системі публічного управління в умовах невизначеності, глобальних викликів, ризиків та криз. Приємно відзначити, що з року в рік наші партнери виступають співорганізаторами наукового заходу, зокрема Вроцлавський університет науки та техніки (Польща), Поморський університет в Слупську (Польща), провідні заклади вищої освіти України. Безперечно, участь у заходах такого характеру є дуже важливою та корисною оскільки це сприяє розширенню управлінського світогляду, комплексності й системності мислення, формуванню нових поглядів та думок щодо поліпшення вітчизняної системи публічного управління. Розширення та поглиблення знань з даної сфери сприятимуть розбудові України як демократичної та сучасної держави в майбутньому.

Спільний організований науковий захід є чудовою платформою для відкриття нових можливостей в сфері наукових досліджень задля вирішення актуальних проблем сучасності. Бажаю учасникам конференції натхнення, нових ідей, творчої роботи, взаємного збагачення новими знаннями та успішного втілення всіх задумів!

**З повагою**

**ректор університету**

**Олег ОМЕЛЬЧУК**

## **СЕКЦІЯ 1**

### **РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

**Ганущин Соломія Несторівна,**

доктор наук з державного управління, доцент, в.о.завідувача кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

#### **Сутність публічного управління як адміністративно-правової категорії в Україні**

Сучасний етап розвитку української державності характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері організації та функціонування публічної влади. За цих умов особливої актуальності набуває наукове переосмислення категорійного апарату адміністративного права, зокрема поняття публічного управління, яке дедалі частіше використовується для позначення нової управлінської парадигми, орієнтованої на публічний інтерес та якість управлінських рішень.

Тривалий час у вітчизняній адміністративно-правовій доктрині домінувало поняття державного управління, що відображало переважно владно-розпорядчий характер діяльності органів виконавчої влади. Натомість у європейській управлінській традиції сформувався ширший підхід, відповідно до якого управління розглядається як публічна діяльність, спрямована на задоволення суспільних потреб, забезпечення прав і свобод людини та ефективне надання адміністративних послуг [1] з акцентом не лише на владному впливі держави, а й на взаємодії інституцій влади із суспільством, орієнтації на публічний інтерес та забезпеченні якості адміністративних послуг. Саме реформа державного управління в Україні розглядається як одна з ключових передумов демократичного розвитку держави та її інституційної спроможності реалізовувати комплексні суспільні перетворення.

У сучасному науковому дискурсі публічне управління доцільно визначати як системно організовану діяльність уповноважених суб'єктів публічної адміністрації, спрямовану на формування та реалізацію публічної політики. Його характерними ознаками є поєднання управлінських, правових і сервісних елементів, а також активна взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства [2].

Вагоме значення для формування сучасного розуміння публічного управління мають Принципи публічного адміністрування, розроблені програмою SIGMA. Зазначені принципи визначають стандарти стратегічного планування, підзвітності, професіоналізації державної служби, прозорості та ефективності діяльності органів публічної влади [1]. Їх імплементація в Україні сприяє переходу від формально-бюрократичної моделі управління до концепції належного врядування, орієнтованої на результат і потреби громадян [3]. Оцінювання стану публічного управління, яке здійснюється за методологією SIGMA, передбачає аналіз як нормативних засад функціонування адміністрації, так і фактичних результатів її діяльності. Такий підхід дозволяє перейти від формального розуміння управління до його практичної ефективності. Впровадження зазначених стандартів свідчить про поступову зміну управлінської парадигми — від переважно бюрократичної моделі до концепції належного врядування, що ґрунтується на відкритості, професіоналізмі та підзвітності.

Теоретичне розмежування понять «державне управління» та «публічне управління» має методологічне значення для адміністративно-правової науки. Державне управління традиційно пов'язується з реалізацією владних повноважень органами державної влади та застосуванням механізмів державного примусу. Водночас публічне управління охоплює

ширше коло суб'єктів, включаючи органи місцевого самоврядування та інші інституції, що здійснюють публічні функції, і ґрунтується на пріоритеті публічного інтересу.

Отже, державне управління доцільно розглядати як складову системи публічного управління. Утвердження цієї категорії в Україні є закономірним результатом адміністративної реформи та європейської інтеграції, а її подальший розвиток сприятиме формуванню ефективної, підзвітної, сервісно орієнтованої системи публічної влади та підвищення довіри громадян до органів влади.

#### **Література:**

1. OECD/SIGMA. The Principles of Public Administration. 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-2023.htm>
2. OECD. Public Governance in Ukraine: Implications for Reconstruction and Reform. 2022. URL: <https://www.oecd.org/gov/public-governance-in-ukraine-8b1ecf63-en.htm>
3. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. 2024. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/public-administration-in-ukraine-assessment.htm>

**Гончаренко Михайло Дмитрович,**  
здобувач третього рівня вищої освіти

Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

#### **Інституційні моделі антикризового управління: порівняння практик України та країн ЄС**

У XXI столітті антикризове управління стало однією з ключових функцій держави, оскільки сучасні кризи мають багатовимірний характер (гібридні загрози, кібератаки, епідемії, міграційні процеси, енергетичні шоки, війни). Інституційна спроможність до кризового реагування визначає рівень безпеки, стабільності та довіри суспільства до влади. Для України ця проблематика особливо актуальна в умовах воєнного стану та відновлення, тоді як країни ЄС реалізують кризове управління на основі інтегрованої координації спільних політик та інституцій.

В Україні інституційна модель кризового управління значною мірою формується навколо системи цивільного захисту, сектору безпеки і оборони, а також механізмів координації діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану. У кризових ситуаціях ключову роль відіграє централізована координація, яка дозволяє оперативно мобілізувати ресурси, забезпечити єдність управлінських дій та швидко ухвалювати рішення. Водночас надмірна концентрація управлінських функцій на центральному рівні нерідко призводить до перевантаження органів управління та може уповільнювати реагування на локальні потреби територіальних громад, що особливо критично за умов швидкої зміни ситуації.

Суттєве значення в українській практиці кризового управління мають органи місцевого самоврядування та військові адміністрації. У період воєнного стану саме військові адміністрації стали важливим інститутом оперативного управління на територіях, де необхідне посилення безпекових заходів, координація дій силових структур, забезпечення стабільності та правопорядку. Водночас органи місцевого самоврядування залишаються ключовими виконавцями державної політики на рівні громад, оскільки забезпечують організацію допомоги населенню, підтримання функціонування критичної інфраструктури, реалізацію евакуаційних заходів, а також здійснення соціальної підтримки вразливих груп населення.

Водночас українська інституційна модель антикризового управління має низку системних проблем, зокрема недостатню узгодженість між органами влади та секторами управління, дублювання повноважень або прогалини у відповідальності. Обмежувальними

чинниками залишаються слабе інформаційно-аналітичне забезпечення (нестача моніторингу й прогнозування) та дефіцит кадрів і професійних компетентностей. Також недостатньо інституціоналізованим є післякризове відновлення як постійна функція держави, що знижує довгострокову стійкість системи публічного управління.

Системи антикризового управління країн Європейського Союзу сформувалися під впливом інтеграційних процесів, розвитку безпекових стандартів та посилення механізмів міждержавної координації. Європейська практика кризового управління характеризується інституційною багаторівневістю та децентралізацією, оскільки ключову роль у реагуванні на кризові ситуації відіграють не лише національні органи влади, а й муніципалітети та регіони, діяльність яких доповнюється наднаціональними структурами ЄС. Прийняття рішень здебільшого ґрунтується на принципі субсидіарності, відповідно до якого управлінські повноваження реалізуються на тому рівні, де забезпечується найбільша ефективність і оперативність реагування.

Важливою рисою європейських моделей є розвинені механізми планування та стандарти готовності до криз. Країни ЄС приділяють значну увагу превентивним заходам, розробці сценаріїв кризового реагування, стандартизації управлінських процедур, а також регулярному проведенню навчань, моделюванню кризових ситуацій та системному оцінюванню ризиків. Такий підхід дозволяє забезпечувати високу керованість процесів реагування та мінімізувати наслідки криз для населення й економіки.

Суттєву роль у підвищенні ефективності антикризового управління відіграють інформаційні технології та аналітика. Європейський Союз активно використовує цифрові платформи моніторингу, інтегровані реєстри та системи раннього попередження, що забезпечують своєчасне виявлення загроз і підтримку управлінських рішень. Одночасно впроваджуються інструменти кризової комунікації та цифрового управління ресурсами, що сприяє підвищенню оперативності взаємодії між інституціями та інформуванню суспільства.

Окремою характерною особливістю європейської моделі виступає активне залучення громадянського суспільства та розвиток партнерств. У процесах кризового реагування значну участь беруть громадські організації, приватний сектор та волонтерські ініціативи, що підвищує соціальну згуртованість, зміцнює стійкість суспільства та забезпечує додаткові ресурси для подолання кризових ситуацій.

Порівняння інституційних моделей антикризового управління України та країн ЄС засвідчує суттєві відмінності. Українська система переважно орієнтована на централізовану координацію, тоді як європейська модель ґрунтується на багаторівневому управлінні та децентралізації. У країнах ЄС більш розвинені системи моніторингу, прогнозування й цифрової підтримки рішень, тоді як в Україні цифрові інструменти часто є фрагментованими. Крім того, в ЄС післякризове відновлення інституціоналізоване як окрема фаза управління з чіткими механізмами фінансування й оцінювання, а в Україні переважає проєктний підхід. Європейські країни також мають системну підготовку кадрів кризового менеджменту, тоді як Україна потребує посилення компетентностей у цій сфері. Водночас високий рівень суспільної мобілізації та адаптивності України є важливим ресурсом для подальшого вдосконалення антикризового управління.

Отже, підвищення ефективності інституційної моделі антикризового управління в Україні потребує комплексного удосконалення управлінських механізмів. Передусім доцільним є інституційне закріплення багаторівневої координації між державним, регіональним і місцевим рівнями. Важливим напрямом виступає розвиток національної системи оцінювання ризиків та планування реагування на основі сценарного підходу. Одночасно необхідним є посилення цифровізації кризового управління шляхом впровадження інтегрованих реєстрів, моніторингових платформ та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Окремої уваги потребує системна підготовка кадрів у сфері кризового менеджменту та впровадження стандартів компетентностей для публічних службовців.

Водночас розвиток партнерства з бізнесом і громадянським суспільством має стати чинником посилення стійкості та адаптивності держави до кризових викликів.

### **Література:**

1. Decision No 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2013/1313/oj/eng>

**Дегтяр Андрій Олегович,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та публічного управління факультету програмної інженерії та бізнесу Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»,

**Татауров Іван Михайлович,**

аспірант кафедри економіки та публічного управління факультету програмної інженерії та бізнесу Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

### **Комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану комунікація між органами місцевого самоврядування та громадянами набуває особливого значення. Ефективна взаємодія забезпечує оперативне інформування населення, координацію дій у кризових ситуаціях, підтримання громадського порядку та довіри до органів влади. У період воєнних викликів, коли суспільство стикається з численними загрозами, роль місцевого самоврядування як ключового посередника між державою та громадянами значно зростає. Комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування має бути спрямована на оперативну передачу важливої інформації, залучення громади до вирішення нагальних питань і формування атмосфери єдності та взаємної підтримки. Особливу увагу слід приділяти використанню сучасних інформаційних технологій, які дозволяють швидко реагувати на зміни ситуації та забезпечувати доступ до достовірної інформації.

Широкомасштабне вторгнення російської федерації та запровадження воєнного стану значно вплинули на діяльність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні. У відповідь на ці виклики виникла потреба в адаптації організаційних процесів, зокрема переведенні окремих структурних підрозділів на дистанційну роботу, проведенні сесій у комбінованому форматі, а також переміщенні до інших приміщень через загрозу атак на стратегічні та адміністративні об'єкти. Вказані зміни суттєво відобразилися на механізмах ухвалення управлінських рішень міськими головами, організації надання адміністративних послуг населенню та обробці звернень громадян.

Функціонування органів місцевого самоврядування у період воєнного стану тісно пов'язане зі співпрацею з військовими адміністраціями, які створюються Президентом України на відповідних територіях. Діяльність військових адміністрацій безпосередньо впливає на роботу ОМС, оскільки вони виконують управлінські функції в межах ввірених їм територій. Зокрема, у період дії воєнного стану міський голова зобов'язаний протягом 24 годин інформувати голову військової адміністрації про ухвалені рішення з таких питань, як звільнення земель комунальної власності від незаконно встановлених споруд, оцінка стану будівель і споруд, пошкоджених унаслідок бойових дій, а також їх демонтаж, якщо вони є аварійними та становлять загрозу для населення [2, ч. 4 ст. 9]. Для забезпечення обороноздатності населених пунктів ОМС повинні активно співпрацювати з місцевими військовими адміністраціями [3].

Щодо взаємодії ОМС із населенням, можна виділити кілька ключових напрямів їхньої діяльності: організація соціального захисту, надання адміністративних послуг, робота зі зверненнями громадян, а також підтримка внутрішньо переміщених осіб, що вимагає впровадження спеціальних підходів до організації цих процесів.

Прозорість у процесі розгляду звернень громадян є важливим чинником у формуванні довіри до органів влади. Водночас надмірна відкритість може створити ризики, пов'язані з розголошенням конфіденційної інформації, особливо за відсутності ефективних механізмів її захисту. Це питання стає ще більш актуальним через активне використання відкритих баз даних та зростання кіберзагроз. Таким чином, необхідно забезпечити баланс між відкритістю процедур та захистом персональних даних громадян [1].

Петиції залишаються дієвим інструментом збору громадської думки та визначення суспільних пріоритетів. Проте практика показує, що велика кількість таких звернень без чітких критеріїв їх розгляду може спричинити перевантаження системи та неефективне використання ресурсів.

В умовах воєнного стану в Україні питання організації взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами набуває особливого значення. Ефективна комунікація стає ключовим елементом не лише для вирішення нагальних проблем населення, а й для зміцнення довіри до влади, забезпечення стабільності в суспільстві та підвищення здатності громад протистояти кризовим викликам. Для покращення якості цієї взаємодії важливо впроваджувати інноваційні підходи, які враховують специфіку та виклики воєнного часу.

У період воєнного стану органи місцевого самоврядування змушені адаптувати свою діяльність до нових реалій, щоб забезпечити стабільне функціонування соціально-економічної сфери в громадах. Значення місцевого самоврядування постійно зростає, оскільки саме від його злагодженої роботи залежить добробут мешканців, стійкість громад і підтримка важливої інфраструктури, яка все частіше зазнає руйнувань через ракетні удари. Одним із головних завдань ОМС у цей складний час є організація якісної комунікації з жителями, адже саме вони найбільше відчувають наслідки воєнного стану.

Діяльність органів місцевого самоврядування спрямована на забезпечення ефективної взаємодії з громадянами, реалізацію соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку найбільш вразливих категорій населення, внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від військових дій. Особливий акцент робиться на наданні матеріальної допомоги, створенні безпечних умов для проживання та всебічній підтримці громадян у цей непростий час. Робота ОМС постійно змінюється, щоб відповідати викликам сьогодення, і потребує подальшого аналізу та вдосконалення [4].

#### Література:

1. Про звернення громадян: Закон України від 2 жовтня 1996 року № 394/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80/conv#n3> [дата звернення: 03.02.2026].
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 27 липня 2024 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [дата звернення: 03.02.2026].
3. Дорофєєв О. В., Дубинка О. М. Особливості функціонування та потенціал місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми права та публічного управління*, 2023, № 1–2, с. 99–104. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45284/1/apie\\_2023\\_1-2\\_19.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45284/1/apie_2023_1-2_19.pdf) [дата звернення: 03.02.2026].
4. Іваненко В. С., Куперін В. М. Місцеві органи влади в умовах воєнного стану: повноваження та співпраця військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування. *V Міжнародна науково-практична конференція «Правові засади організації та здійснення публічної влади»* (м. Хмельницький, 17 червня 2024 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024, с. 148–150.

**Іванишин Святослав Іванович,**  
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»

### **Управління публічними ризиками як напрям реформування системи публічного управління**

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління зумовлюють зростання значення управління публічними ризиками як одного з ключових чинників забезпечення стабільності та ефективності діяльності органів публічної влади. Умови глобальної нестабільності, соціально-економічних трансформацій та реформування державних інститутів актуалізують потребу в системному підході до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків у публічному секторі. У цьому контексті управління публічними ризиками дедалі більше розглядається не лише як інструмент антикризового реагування, а як стратегічний напрям реформування системи публічного управління.

Управління публічними ризиками у системі публічного управління передбачає цілеспрямовану діяльність органів влади щодо виявлення потенційних загроз, прогнозування їх впливу та розроблення управлінських рішень, спрямованих на зменшення негативних наслідків для суспільства та держави. Як зазначає Ю.Д. Древаль, ризики у державному управлінні мають комплексний характер і пов'язані з політичними, економічними, соціальними та інституційними чинниками, що зумовлює необхідність застосування системного та міждисциплінарного підходу до їх управління [1].

У процесі реформування системи публічного управління особливої ваги набуває впровадження ризик-орієнтованого підходу, який дозволяє перейти від реактивної моделі управління до проактивної. Такий підхід передбачає інтеграцію управління ризиками у процеси стратегічного планування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Європейський досвід свідчить, що використання ризик-орієнтованих механізмів сприяє підвищенню прозорості діяльності органів публічної влади, оптимізації використання ресурсів та зростанню довіри громадян до державних інституцій [2]. Важливим аспектом управління публічними ризиками є забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління в умовах реформ. Застосування сучасних управлінських механізмів, спрямованих на підвищення результативності та якості управлінських рішень, дозволяє мінімізувати управлінські ризики та підвищити адаптивність публічної влади до змін зовнішнього середовища [3]. У цьому контексті управління ризиками тісно пов'язане з процесами оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади та вдосконаленням інструментів публічного адміністрування. Оцінювання ефективності публічного управління виступає важливим елементом ризик-орієнтованого підходу, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони у діяльності органів влади та коригувати управлінські рішення. Як підкреслює І. І. Яремко, удосконалення процесів оцінювання сприяє підвищенню управлінської відповідальності, прозорості та обґрунтованості управлінських дій, що є важливою умовою зниження публічних ризиків у процесі реформування [4].

Таким чином, управління публічними ризиками виступає важливим напрямом реформування системи публічного управління, спрямованим на підвищення її стійкості, ефективності та здатності адаптуватися до сучасних викликів. Запровадження ризик-орієнтованого підходу, інтеграція управління ризиками у стратегічне планування та процеси оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади створюють передумови для формування сучасної моделі публічного управління. Подальше вдосконалення механізмів управління публічними ризиками має ґрунтуватися на поєднанні вітчизняного досвіду та кращих європейських практик, що сприятиме успішній реалізації реформ у публічному секторі.

### **Література:**

1. Древаль Ю. Д. Управління ризиками в системі державного управління: теоретико-методологічні аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2019, № 3, с. 45–51.
2. Кравченко В. І. Ризик-орієнтований підхід у системі публічного управління: європейський досвід. *Наукові перспективи*, 2021, № 6, с. 33–39.
3. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю. Механізми підвищення ефективності публічного управління в умовах реформ. *Публічне управління та адміністрування*, 2020, № 4, с. 12–18.
4. Яремко І. І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2021, № 2, с. 98–104.

### **Карпа Марта Іванівна,**

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

### **Мануйлов Юрій Миколайович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі

### **Інституційна еволюція публічного управління в контексті соціального відтворення та стійкості держав**

Сучасний етап розвитку державності характеризується посиленням невизначеності, множинністю кризових явищ та зростанням вимог до спроможності публічної влади забезпечувати безперервність соціального розвитку. У цих умовах публічне управління дедалі більше розглядається не лише як сукупність організаційно-адміністративних механізмів, а як складна інституційна система, від еволюції якої залежить здатність держави до соціального відтворення та збереження стійкості. Інституційні зміни у сфері публічного управління відображають глибинні трансформації у відносинах між державою, суспільством і громадянином, а також зміну уявлень про роль держави в забезпеченні суспільного добробуту та безпеки.

Теоретичним підґрунтям аналізу інституційної еволюції публічного управління є інституційний та неінституційний підходи, які трактують інститути як формальні правила, неформальні норми та організаційні структури, що визначають логіку суспільної взаємодії [1; 2]. У межах цього підходу публічне управління постає як інституційний механізм координації колективних дій, зниження транзакційних витрат і формування довіри в суспільстві. Інституційна еволюція означає не лише зміну організаційних форм, а й трансформацію управлінських цінностей, моделей прийняття рішень і взаємодії з соціальними акторами. Перехід від класичної бюрократичної моделі до концепцій нового публічного менеджменту, належного врядування та публічної цінності засвідчує пошук більш ефективних і адаптивних форм інституційного устрою публічної влади [3; 4].

У контексті соціального відтворення інституційна еволюція публічного управління набуває особливого значення, оскільки саме держава визначає рамкові умови відтворення людського капіталу, соціальної згуртованості та інституційної спадковості. Соціальне відтворення охоплює не лише матеріальні аспекти забезпечення життєдіяльності населення, а й відновлення соціальних ролей, норм, довіри та солідарності, які є основою стабільного функціонування суспільства [5]. Ефективне публічне управління в цій сфері передбачає здатність формувати довгострокові соціальні політики, інтегрувати різні сектори та забезпечувати узгодженість управлінських рішень. Інституційна слабкість або

фрагментарність публічного управління, навпаки, призводить до розривів у процесах соціального відтворення та зростання соціальної вразливості.

Поняття стійкості держави в сучасних теоріях публічного управління пов'язується зі здатністю інституцій витримувати зовнішні та внутрішні шоки, адаптуватися до змін і зберігати базові управлінські функції в умовах криз [6; 7]. Стійкість держави не є статичною характеристикою, а формується в процесі інституційного навчання, накопичення управлінського досвіду та вдосконалення механізмів координації. Інституційна еволюція публічного управління в цьому вимірі передбачає розвиток стратегічного мислення, децентралізацію, посилення міжрівневої та міжсекторальної взаємодії, а також залучення громадян до процесів вироблення та реалізації публічної політики. Важливим чинником стійкості виступає інституційна довіра, яка формується через прозорість, підзвітність і справедливність управлінських рішень.

Соціальне відтворення та стійкість держави перебувають у взаємозалежному зв'язку, оскільки якість соціальних інститутів безпосередньо впливає на здатність держави протистояти кризам, а рівень державної спроможності визначає умови для сталого соціального розвитку. Публічне управління в цьому контексті виконує інтегруючу функцію, забезпечуючи баланс між стабільністю інституцій і необхідністю їх оновлення. Інституційна еволюція не має лінійного характеру та часто супроводжується конфліктами, інституційними збоями й експериментами з новими формами врядування, однак саме здатність публічної влади до рефлексії та адаптації визначає довгострокову стійкість держави.

Таким чином, інституційна еволюція публічного управління є ключовою умовою забезпечення соціального відтворення та стійкості держави в умовах системних трансформацій. Теоретичний аналіз свідчить, що ефективно публічне управління має ґрунтуватися на поєднанні інституційної стабільності та адаптивності, інклюзивності й стратегічної орієнтації на публічну цінність. Подальші наукові дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на поглиблення розуміння механізмів інституційних змін та їхнього впливу на спроможність держави забезпечувати стійкий соціальний розвиток.

#### Література:

1. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>.
2. March J., Olsen J. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press, 1989. 227 p.
3. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
4. Moore M. *Creating Public Value*. – Harvard University Press, 1995. 402 p.
5. Esping-Andersen G. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press, 1990. URL: <https://pagotto.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/the-three-worlds-of-welfare-capitalism-1990.pdf>.
6. Boin A., et al. *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University Press, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781316339756>.
7. Fukuyama F. What Is Governance? *Governance*. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12035>Digital Object Identifie.

**Крижова Оксана Анатоліївна,**  
аспірантка кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

### **Сутність та складові державної політики у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців**

Сучасні умови функціонування держави, зумовлені повномасштабною збройною агресією проти України, трансформацією безпекового середовища та зростанням масштабів бойового досвіду серед особового складу сектору безпеки і оборони, об'єктивно формують підвищений запит на системне переосмислення ролі держави у забезпеченні соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців. Масове поширення посттравматичних стресових розладів серед осіб, які брали участь у бойових діях, набуває не лише індивідуального медико-психологічного, а й виразного суспільного, управлінського та соціально-економічного виміру, оскільки безпосередньо впливає на рівень обороноздатності, соціальної стабільності, трудового потенціалу та якості людського капіталу держави. За цих умов соціально-психологічна реабілітація військовослужбовців постає як складний міжсекторальний об'єкт управління, що потребує узгоджених рішень у межах державної політики, спрямованих на поєднання інституційних, правових, організаційних, фінансових та гуманітарних інструментів.

Формування державної політики у цій сфері зумовлюється необхідністю переходу від фрагментарних, реактивних заходів підтримки до цілісної, довгострокової та людиноцентрованої моделі управління, здатної забезпечити безперервність реабілітаційних процесів на всіх етапах життєвого та професійного циклу військовослужбовця — від служби в умовах бойових дій до демобілізації, соціальної адаптації та реінтеграції у цивільне життя. Водночас наявні підходи до реалізації державної політики у сфері соціально-психологічної реабілітації характеризуються інституційною розпорошеністю, недостатньою координацією між органами публічної влади, обмеженістю ресурсного забезпечення та слабкою інтеграцією потенціалу громадянського суспільства і місцевого самоврядування.

У цьому контексті особливої значущості набуває наукове осмислення сутності державної політики у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців як цілеспрямованої управлінської діяльності держави, що реалізується через систему стратегічних цілей, принципів, суб'єктів, інструментів і механізмів публічного впливу на процеси відновлення психосоціального функціонування осіб, постраждалих від бойової травматизації. Визначення її структурних складових дозволяє не лише концептуалізувати цю сферу як самостійний напрям публічної політики, а й створює підґрунтя для розроблення ефективних управлінських рішень в умовах війни та повоєнного відновлення, орієнтованих на зміцнення національної стійкості, соціальної згуртованості та довіри до інститутів публічної влади.

У науковому дискурсі державна політика у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців розглядається як окремий, спеціалізований різновид публічної політики, що формується на перетині соціальної, гуманітарної, безпекової та медико-психологічної політик і має чітко виражений людиноцентрований та міжсекторальний характер. Теоретичною відправною точкою для її осмислення слугують загальні підходи до розуміння державної політики, запропоновані в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, згідно з якими політика інтерпретується як цілеспрямована діяльність органів публічної влади щодо вирішення суспільно значущих проблем шляхом визначення цілей, інструментів і механізмів впливу [1; 2]. У цьому контексті соціально-психологічна реабілітація військовослужбовців постає не як сукупність ізольованих психологічних або медичних втручань, а як комплексна сфера державного регулювання, що потребує узгоджених управлінських рішень, нормативного забезпечення та стабільної інституційної підтримки.

У вітчизняних наукових дослідженнях державна політика у гуманітарних і соціально-психологічних сферах здебільшого визначається як система цілей, принципів і дій держави, спрямованих на створення умов для збереження та відновлення людського потенціалу, забезпечення соціальної стабільності й суспільної згуртованості [2; 3]. Застосування такого підходу до проблематики військовослужбовців із посттравматичними стресовими розладами дозволяє розглядати реабілітацію не лише як відповідь на індивідуальні психологічні порушення, а як інструмент реалізації державної відповідальності за наслідки збройного конфлікту, що мають довготривалий соціальний і економічний ефект. Саме на цьому наголошують українські дослідники соціально-психологічної реабілітації, які підкреслюють, що відновлення психічного здоров'я військовослужбовців безпосередньо пов'язане з їхньою подальшою соціальною адаптацією, професійною реалізацією та рівнем довіри до державних інститутів [4].

Більш сфокусовані визначення державної політики у сфері психологічної підтримки населення пропонуються у вітчизняних дослідженнях, де вона трактується як система науково обґрунтованих, інституційно забезпечених та нормативно закріплених дій органів публічної влади, спрямованих на подолання наслідків психотравмуючих подій і формування психологічної стійкості громадян. Такий підхід, зокрема, представлений у працях українських науковців, що аналізують державну політику у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, і може бути безпосередньо екстрапольований на цільову групу військовослужбовців як одну з найбільш уразливих категорій населення в умовах війни. У цьому сенсі соціально-психологічна реабілітація військовослужбовців розглядається як складова ширшої державної політики психічного здоров'я, але з власною специфікою, зумовленою характером бойової травматизації, особливостями військової служби та необхідністю тісної взаємодії з сектором безпеки і оборони.

Аналіз наукових публікацій з психології та соціальної роботи дозволяє уточнити предметне наповнення цієї політики через поняття соціально-психологічної реабілітації, яка визначається як система психологічних, соціальних, педагогічних та організаційних заходів, спрямованих на відновлення або компенсацію порушених психічних функцій, особистісного статусу та соціальних ролей осіб, що зазнали психічної травми внаслідок бойових дій [5]. Поєднання цього визначення з управлінською логікою публічної політики дозволяє сформулювати уявлення про державну політику у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців як цілісну систему публічного впливу, що охоплює не лише процес надання допомоги, а й створення інституційних, правових і ресурсних умов для її сталого функціонування.

Узагальнення наукових підходів дає підстави виділити ключові складові такої державної політики, які послідовно описуються у працях з публічного управління та соціальної політики. Насамперед ідеться про ціннісно-цільовий компонент, що відображає стратегічні орієнтири держави щодо збереження психічного здоров'я військовослужбовців, їх соціальної реінтеграції та мінімізації довгострокових наслідків ПТСР, на чому наголошують як українські, так і зарубіжні дослідники гуманітарної політики. Інституційний компонент охоплює систему суб'єктів публічного управління, включаючи органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, ветеранську інфраструктуру, а також громадські та приватні організації, що, визначає реальну спроможність політики досягати задекларованих цілей [6].

Важливою складовою виступає нормативно-правовий компонент, який у наукових дослідженнях розглядається як основа легітиматії державного втручання та гарантування прав отримувачів послуг; саме через норми права держава визначає стандарти допомоги, умови доступу та механізми міжвідомчої взаємодії, що підкреслюється у роботах українських фахівців з державного управління. Організаційно-функціональний компонент, у свою чергу, охоплює управлінські механізми реалізації політики — державні програми, маршрутизацію отримувачів допомоги, кейс-менеджмент, інструменти публічно-приватного та

міжсекторального партнерства, які, за висновками міжнародних і вітчизняних досліджень, є критичними для забезпечення безперервності реабілітаційного процесу. Не менш значущими є ресурсний та інформаційно-аналітичний компоненти, що включають фінансове й кадрове забезпечення, підготовку фахівців, ведення реєстрів, моніторинг результатів і оцінювання ефективності політики, без чого, як зазначають українські науковці, державна політика у сфері соціально-психологічної реабілітації ризикує залишатися декларативною.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що державна політика у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців доцільно розуміти як комплексну, багаторівневу та міжсекторальну систему публічного управління, спрямовану на відновлення психосоціального функціонування осіб, які зазнали бойової травматизації, шляхом поєднання стратегічних цілей, інституційної взаємодії, нормативного регулювання, ресурсного забезпечення та постійного оцінювання результативності.

### Література:

1. Guidance note 2: Understanding the policy process. URL: <https://www.ox.ac.uk/research/using-research-engage/policy-engagement/guidance-policy-engagement-internationally/guidance-note-2-understanding-policy-process>
2. Комзюк В. Т. Адміністративно-правове регулювання державної політики у сфері освіти України. *Форум Права*. 2017. № 5. С. 181–188. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1202294>
3. Костишин Е., Кіндій І. Деякі аспекти впровадження зарубіжного досвіду соціально-психологічної адаптації ветеранів та учасників бойових дій в Україні. *Соціальна робота: становлення, перспективи, розвиток. Матеріали Всеукра. наук.-практ. конф. студ., курс. та молодих вчених*. (9 лист. 2022 р., м. Львів) : ЛДУ БЖД. 2022. С. 37-43. URL: [https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/11327/1/Кіндій\\_Костишин.pdf](https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/11327/1/Кіндій_Костишин.pdf)
4. Крук І. М., Григус І. М. Сучасний погляд на психологічну реабілітацію військовослужбовців з посттравматичним стресовим розладом. *Rehabilitation and Recreation*. 2023. № 15. С. 50-56. <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2023.15.6>
5. Гудзь Т. О. Соціально-психологічна реабілітація українських ветеранів. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Соціально-педагогічна*. 2019. Вип. 32. С. 74-86.
6. Лещенко С., Майстренко К. Інструменти соціальної адаптації військовослужбовців: виклики та шляхи подолання в умовах війни. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. №4. С. 12-30. DOI: [10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.6](https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.6)

**Ксендзук Валентина Віталіївна,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту  
Державного університету «Житомирська політехніка»,

**Чиж Віктор Васильович**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри фізичної культури та спорту  
Державного університету «Житомирська політехніка»

### Розвиток концепцій публічного управління в контексті кризових явищ в Україні

Кризове середовище, зокрема війни, соціально-економічні потрясіння та екологічні виклики, є причиною переосмислення моделей сучасного публічного управління. Традиційні концепції належного врядування (Good Governance), нового публічного управління (New Public Governance), адаптивного управління (Adaptive Governance), сталого управління (Sustainable Governance) та стійкого врядування (Resilience Governance) виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової спроможності держави й громад. У цьому контексті концепція регенеративного публічного управління (Regenerative Governance) набуває особливого значення, оскільки

орієнтована не лише на відновлення функціонування систем, а на їх якісне оновлення, підвищення резильєнтності та створення позитивного соціально-економічного ефекту, що відповідає євроінтеграційним пріоритетам України.

Поняття «регенеративне публічне управління» є новим і ще не широко закріпленим у класичних офіційних документах державної політики чи міжнародних стандартів публічного управління. В зарубіжній довідниковій літературі зустрічається визначення поняття «регенеративні рамки формування та реалізації політики» як «це сукупність принципів, методів та структур управління, які спрямовані на перехід суспільних систем від деградуючих чи непродуктивних траєкторій до активно відновлювальних і еволюційних шляхів, що підсилюють екологічну цілісність, соціальне благополуччя та довгострокову спроможність системи, діючи не лише за принципом «не нашкодь», а за принципом позитивного внеску в довкілля й суспільство» [3].

Необхідність впровадження регенеративної моделі в Україні зумовлена безпрецедентним характером втрат: за оцінками Світового банку, потреби на відновлення становлять майже три довоєнні ВВП країни. Традиційні лінійні моделі відбудови спроможні лише частково залатати інфраструктурні прогалини, тоді як регенеративний підхід дозволяє перетворити процес відновлення на інструмент системної модернізації – від енергонезалежності громад до соціальної реінтеграції ветеранів та ВПО через створення нових інституційних спроможностей.

В ході дослідження проаналізовано та узагальнено наслідки російсько-української війни в статистичному вимірі за напрямками:

1. Інфраструктурні втрати. За оцінками Kyiv School of Economics (KSE Institute) [2], станом на листопад 2024 р. прямі інфраструктурні збитки України внаслідок повномасштабної війни досягли майже 170 млрд дол. США. Найбільших втрат зазнав житловий фонд: понад 236 тис. житлових об'єктів знищено або пошкоджено, а прямі втрати оцінюються приблизно у 60 млрд дол., що загострює житлову кризу та ускладнює повернення населення. Значних ушкоджень зазнала транспортна інфраструктура (дороги, мости, залізниця) із втратами близько 38,5 млрд дол., що обмежує економічну мобільність і логістику відновлення. Руйнування понад 4 000 освітніх закладів (шкіл, дитсадків, університетів) на суму близько 7,3 млрд дол. та понад 1 500 медичних об'єктів із втратами близько 4,3 млрд дол. підривають базові людські капітали – освіту та здоров'я. Сукупно з пошкодженнями культурної, спортивної та цифрової інфраструктури ці дані демонструють, що війна не просто знищує фізичні активи, а дезінтегрує критичні системи життєзабезпечення, роблячи неможливим просте «повернення до довоєнного стану» і вимагаючи переходу від відбудови окремих об'єктів до комплексного відновлення та розвитку.

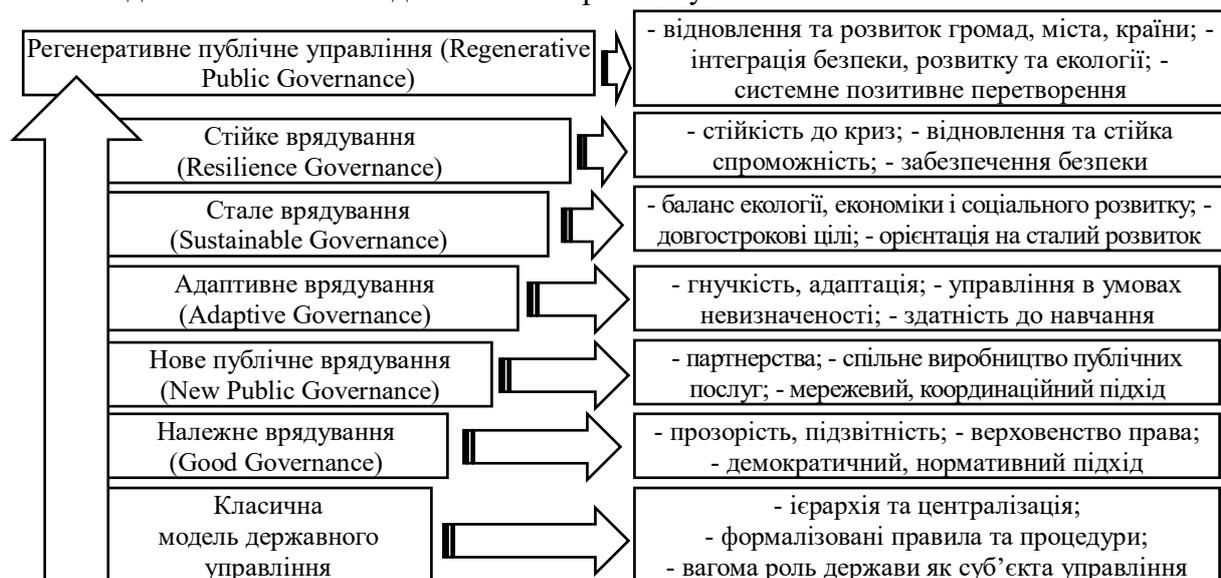


Рис. 1. Розвиток концепцій публічного управління

2. Соціальні втрати. За оцінками Четвертої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4) [4], для відновлення та відбудови сектору соціального захисту України потрібно понад 39 млрд дол. США. Це включає допомогу внутрішньо переміщеним особам, соціальні виплати, підтримку вразливих груп, реабілітацію ветеранів та ін.

3. Демографічні втрати. За даними UNHCR [5], станом на кінець 2024 р. приблизно 5,3 млн людей були переміщені в межах країни або мали статус переміщених/без громадянства всередині України, а ще близько 5,1 млн українців були зареєстровані як біженці чи шукачі притулку за кордоном.

4. Економічні втрати. За оцінками Міністерства економіки та КСЕ, загальні економічні втрати України внаслідок війни, враховуючи як прямі втрати, розраховані в цьому проєкті, так і непрямі втрати (падіння ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на оборону та соціальну підтримку тощо), коливаються від 543 до 600 мільярдів доларів [1].

Таким чином, традиційні моделі публічного управління недостатні для усунення наслідків війни, і потрібні трансформаційні підходи, здатні забезпечити відновлення, розвиток і довгострокову економічну стійкість.

### Література:

1. Збитки, завдані інфраструктурі України в ході війни, складають майже 63 млрд дол. США / Kyiv School of Economics. URL: <http://kse.ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd> (дата звернення: 27.01.2026).

2. Оцінка збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок війни (станом на листопад 2024 року) / Kyiv School of Economics (KSE Institute). Київ, 2025. URL: [http://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024-UA.pdf](http://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf) (дата звернення: 27.01.2026).

3. Regenerative Policy Frameworks / PRISM Sustainability Directory. URL: <https://prism.sustainability-directory.com/term/regenerative-policy-frameworks> (дата звернення: 27.01.2026).

4. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. – Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022> (дата звернення: 27.01.2026).

5. Ukraine Situation / UNHCR Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 27.04.2026).

**Лалуєва Надія Миколаївна,**

старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Застосування загальних та спеціальних методів дослідження освітнього потенціалу територіальних громад**

Застосування загальних та спеціальних методів наукового дослідження освітнього потенціалу територіальних громад є необхідним для глибокого, всебічного та об'єктивного аналізу цієї складної та динамічної сфери. Освіта на місцевому рівні охоплює широкий спектр питань: від фінансування та управління закладами освіти до кадрового забезпечення, якості освітніх послуг, інтеграції в громаду та адаптації до сучасних викликів, зокрема, в умовах війни та повоєнного відновлення. Крім цього, наукові методи дозволять проаналізувати відповідність національних практик міжнародним стандартам, виявляти прогалини та розробити шляхи гармонізації, що є важливим для розвитку освіти територіальних громад.

Проблеми в освіті на місцевому рівні є комплексними, тобто, охоплюють різні аспекти, зокрема, фінансування, кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу, управління, якість освіти, безпеку тощо. Варто зауважити, що окремий метод чи підхід не може охопити всі аспекти. Тому застосування загальних та спеціальних методів наукового дослідження

дозволить отримати комплексне, багатовимірне розуміння проблеми. Також, на нашу думку, це дасть змогу бачити взаємозв'язки між різними чинниками, виявити першопричини проблем та розробити інтегровані управлінські рішення.

В першу чергу, за допомогою аналізу та синтезу варто здійснити теоретичне обґрунтування основних понять дослідження, зокрема, понять «освітній потенціал» та «територіальна громада» [1].

При застосуванні аксіологічного методу дослідження освітнього потенціалу маємо змогу перейти від суто кількісних чи функціональних показників до якісного, ціннісного виміру. Освітній потенціал, з аксіологічної точки зору, – це не лише сукупність знань, навичок та компетенцій, а й ціннісно-сміслове навантаження, що відображає здатність освіти:

- формувати та транслювати фундаментальні цінності суспільства (демократія, права людини, свобода, відповідальність, гідність, патріотизм тощо);
- розвивати в особистості ціннісні орієнтації, моральні принципи, етичні норми;
- створювати умови для самореалізації особистості через опанування цінностями знання та творчості;
- забезпечувати соціальну згуртованість через спільні цінності та ідеали;
- підтримувати культурну ідентичність та спадщину [2].

Таблиця 1

Загальні та спеціальні методи дослідження освітнього потенціалу територіальних громад

№	Назва методу	Загальна характеристика	Напрями застосування
загальні методи			
1.	Аналіз	Розкладання цілісного об'єкта (проблеми) на складові елементи для вивчення їх окремо.	Вивчення різних думок науковців щодо трактування понять «освітній потенціал», «територіальна громада».
2.	Синтез	Поєднання виділених аналізом елементів у єдине ціле для отримання нового знання про об'єкт.	На основі аналізу, формування наукових підходів та авторського визначення основної термінології дослідження.
3.	Аксіологічний	Зосередженість на цінностях як загальнозначущих принципах, які визначають людську діяльність.	Вивчення освітнього потенціалу крізь призму цінностей: як об'єкт створює, зберігає, трансформує та реалізує цінності, а також які цінності лежать в його основі та які цінності він продукує.
4.	Системний	Дослідження об'єктів як складних систем.	Розуміння освітнього потенціалу як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів (заклади освіти, органи управління, кадри, здобувачі, батьки, громада), де зміна одного елемента впливає на інші.
спеціальні методи			
5.	Статистично-математичний	Отримання й обробка кількісних показників суспільних явищ і процесів	Виявлення закономірностей, тенденцій, взаємозв'язків між різними аспектами освітньої сфери та соціально-економічного розвитку.
6.	Синергетичний	Розкриття універсальних механізмів самоорганізації й еволюції складних систем	Сприйняття освітнього потенціалу як складної самоорганізуючої системи, що складається з взаємодіючих елементів, виявлення механізмів самоорганізації, виникнення нових якостей, точок біфуркації, ролі флуктуацій.

Примітка. Складено автором на основі [1; 3; 4; 5].

Застосування системного методу, особливо в поєднанні з аксіологічним, статистичним, та синергетичним підходами, є критично важливим для науково обґрунтованого управління освітнім потенціалом в умовах сучасних викликів, децентралізації та повоєнного відновлення України.

Статистичний метод в поєднанні з графічним, математичним є фундаментальним для об'єктивної, кількісної оцінки та аналізу освітнього потенціалу територіальних громад. Він дозволяє оцінити наявність ресурсів (кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу, обсяг фінансування, охоплення здобувачів закладами освіти різних рівнів та інші), виявити проблеми, здійснити прогнози тощо. Метою цього методу є надання емпіричної бази для розробки та моніторингу ефективних управлінських рішень та освітніх стратегій.

В контексті синергетичного методу освітній потенціал постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем (політичним, економічним, соціальним, культурним), обмінюючись інформацією, ресурсами та енергією. Синергетичний підхід дозволить ідентифікувати ключових суб'єктів освітньої сфери (освітні заклади, органи управління, бізнес, громадськість) та здійснити аналіз характеру їх взаємодій (кооперація, конкуренція, конфлікт). Вивчення механізмів самоорганізації допоможе виявити, як освітня спільнота сама створює нові форми взаємодії, проєкти, мережі (наприклад, волонтерські ініціативи, освітні кластери, батьківські асоціації), що сприяють підвищенню освітнього потенціалу.

В узагальненому вигляді загальні та спеціальні методи дослідження освітнього потенціалу територіальних громад представлено в Таблиці 1.

Таким чином, необхідним і доцільним, на нашу думку, є застосування комплексного арсеналу як загальних, так і спеціальних методів наукового дослідження. Інтеграція аналізу та синтезу, системного, синергетичного підходу з аксіологічним, статистичним методами забезпечує глибоке та всебічне розуміння освітнього потенціалу для ефективного публічного управління.

### Література:

1. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Методологія наукових досліджень : підручник. Харків : Право, 2019. 368 с.
2. Лалуєва Н.М. Освітній потенціал територіальних громад: теоретичний аспект. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи*: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Хмельницький, 7 лютого 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 200 с. С. 24-26
3. Зацерковний В. І., Тішаєв І. В., Демидов В. К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
4. Педченко Н., Бірта Г., Карпенко Н., Стрілець В., Іваннікова М. Математичні методи та методи статистичної обробки інформації у методології наукових досліджень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3(113). С.89–95.
5. Карпенко Н., Педченко Н., Іваннікова М., Бірта Г., Стрілець В. Емпіричні методи наукового дослідження – теорія і практичний досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 4 (114), листопад. С.108–113.

**Левкун Тетяна Василівна,**  
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри права  
імені академіка УАН о. Івана Луцького ЗВО «Університет Короля Данила»

### **Європейські стандарти правил проектування нормативно-правових актів**

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливого значення набуває якість нормативно-правових актів, що забезпечують ефективність державної політики, стабільність правового регулювання та реалізацію принципу верховенства права. Важливим орієнтиром для України в процесі вдосконалення нормотворчої діяльності виступають європейські стандарти правил проектування нормативно-правових актів, які сформувалися у практиці Європейського Союзу та Ради Європи.

Європейський підхід до проектування нормативно-правових актів базується на концепції «кращого регулювання» (Better Regulation), що передбачає створення ефективного, зрозумілого та пропорційного законодавства. Основною метою цієї концепції є розроблення правових актів, які досягають поставлених цілей із мінімальними адміністративними витратами та забезпечують баланс між інтересами держави, бізнесу і суспільства [1].

Одним із ключових принципів європейських стандартів є принцип правової визначеності, що передбачає чіткість, однозначність та передбачуваність правових норм. Законодавчі акти повинні бути сформульовані таким чином, щоб забезпечувати однакове їх розуміння та застосування всіма суб'єктами правовідносин. Особливе значення має також узгодженість норм, яка передбачає відсутність суперечностей між різними нормативними актами та логічну структурованість законодавства.

Важливим елементом європейських стандартів нормопроекткування є використання доказового підходу до формування державної політики. Зокрема, підготовка нормативно-правових актів передбачає проведення оцінки впливу регулювання, аналіз альтернативних варіантів вирішення проблеми, а також залучення заінтересованих сторін до процесу розроблення законодавства [1]. Такий підхід сприяє підвищенню якості регуляторних рішень та забезпечує їх відповідність суспільним потребам.

Суттєвим принципом є також пропорційність правового регулювання, що означає відповідність обраних правових засобів поставленим цілям. Нормативно-правові акти повинні встановлювати лише ті обмеження, які є необхідними для досягнення суспільно значущих результатів, і не створювати надмірного регуляторного навантаження.

Європейські стандарти також передбачають вимоги до структури та мови нормативно-правових актів. Зокрема, законодавство повинно характеризуватися чіткою логічною побудовою, послідовністю викладення норм та використанням уніфікованої юридичної термінології. Узгодженість термінів і визначень забезпечує єдність правового регулювання та запобігає неоднозначному тлумаченню норм [3].

У сучасних умовах цифровізації державного управління важливого значення набуває принцип цифрової придатності законодавства (digital-ready legislation), який передбачає врахування можливостей електронного урядування, автоматизації адміністративних процедур та використання інформаційних технологій під час розроблення нормативних актів [2]. Це сприяє підвищенню ефективності правового регулювання та забезпечує адаптацію законодавства до сучасних технологічних умов.

Особливу увагу в європейській практиці приділяють прозорості нормотворчого процесу. Відкритість процедур розроблення нормативно-правових актів, проведення публічних консультацій та забезпечення доступу громадськості до інформації сприяють підвищенню легітимності прийнятих рішень та зміцненню довіри до органів влади.

Впровадження європейських стандартів нормопроекткування в Україні має важливе значення у контексті євроінтеграційних процесів та гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу. Застосування принципів правової визначеності,

пропорційності, прозорості, доказовості та ефективності регулювання сприятиме підвищенню якості законодавства, забезпеченню стабільності правового середовища та підвищенню результативності публічного управління.

Отже, європейські стандарти правил проектування нормативно-правових актів становлять комплекс принципів і процедур, спрямованих на забезпечення якості законодавства, його зрозумілості, ефективності та відповідності суспільним потребам. Їх імплементація у національну правову систему є важливим напрямом модернізації публічного управління та розвитку правової держави в Україні.

#### **Література:**

1. European Commission. Better Regulation Guidelines and Toolbox. Brussels, 2021–2024.
2. European Commission. Better Regulation: Making EU law simpler and more effective. 2024.
3. Joint Practical Guide of the European Parliament, the Council and the Commission for persons involved in the drafting of European Union legislation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022.

#### **Лис Андрій Богданович,**

кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри права імені академіка УАН о. Івана луцького ЗВО «Університет Короля Данила»

#### **Зручність як критерій оцінки якості публічних послуг органів державної влади та органів місцевого самоврядування**

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні підвищення якості публічних послуг набуває особливого значення. Реформування державного управління передбачає перехід від адміністративно-командної моделі до сервісно орієнтованої держави, діяльність якої спрямована на задоволення потреб громадян та забезпечення ефективної взаємодії між державою і суспільством. У цьому контексті важливим критерієм оцінки якості публічних послуг виступає їх зручність, що характеризує рівень доступності, простоти та ефективності отримання відповідних послуг населенням.

Публічні послуги розглядаються як діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб відповідно до законодавства [1]. Якість публічних послуг визначається сукупністю характеристик, серед яких важливе місце посідають доступність, оперативність, результативність, прозорість та зручність процедур їх отримання.

Зручність як критерій оцінки якості публічних послуг передбачає створення умов, за яких отримання послуги не потребує значних часових, фінансових або організаційних витрат з боку громадян. Вона включає спрощення адміністративних процедур, забезпечення зрозумілості вимог до отримувачів послуг, доступність інформації щодо порядку їх надання, мінімізацію кількості необхідних документів, а також використання сучасних форм взаємодії між державою та громадянами.

Одним із ключових елементів забезпечення зручності публічних послуг є впровадження принципів сервісної держави. Такий підхід передбачає орієнтацію діяльності органів влади на потреби громадян, забезпечення високих стандартів обслуговування, відкритість і прозорість управлінських процедур, а також постійне вдосконалення механізмів надання послуг. У межах цього підходу важливого значення набуває впровадження систем управління якістю, стандартизація адміністративних процедур та використання сучасних управлінських технологій [2].

Важливим чинником підвищення зручності публічних послуг є цифровізація публічного управління. Розвиток електронного урядування забезпечує можливість отримання послуг у

дистанційному режимі, скорочує час їх надання, зменшує рівень бюрократизації управлінських процесів та сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади. Використання електронних сервісів, онлайн-платформ та інформаційних систем дозволяє оптимізувати взаємодію між громадянами і державними інституціями, що підвищує ефективність функціонування публічного сектору [3].

Суттєву роль у забезпеченні зручності отримання публічних послуг відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), діяльність яких базується на принципі «єдиного вікна». Функціонування таких центрів сприяє спрощенню процедур отримання послуг, зменшенню кількості контактів громадян з різними органами влади, скороченню строків обслуговування та підвищенню рівня задоволеності населення якістю надання послуг. Розвиток мережі ЦНАП є важливим напрямом підвищення доступності та зручності публічних послуг на місцевому рівні.

Водночас забезпечення зручності як критерію оцінки якості публічних послуг супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів слід виділити недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури, нерівномірність доступу населення до електронних послуг, збереження складних адміністративних процедур та недостатній рівень міжвідомчої взаємодії органів влади. Особливою проблемою є цифровий розрив між різними соціальними групами населення, що обмежує можливості використання електронних сервісів окремими категоріями громадян.

Крім того, важливим чинником, що впливає на рівень зручності публічних послуг, є професійна компетентність посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Недостатній рівень підготовки персоналу у сфері надання адміністративних послуг, використання інформаційно-комунікаційних технологій та комунікації з громадянами може знижувати ефективність реалізації сервісного підходу в публічному управлінні.

Важливим інструментом оцінки рівня зручності публічних послуг є використання механізмів зворотного зв'язку з громадянами, зокрема проведення опитувань, моніторинг рівня задоволеності отримувачів послуг, аналіз звернень громадян та оцінювання ефективності діяльності органів влади. Застосування таких механізмів сприяє виявленню проблемних аспектів функціонування системи публічних послуг та формуванню напрямів їх подальшого вдосконалення.

Для підвищення рівня зручності публічних послуг доцільно здійснювати комплекс заходів, спрямованих на спрощення адміністративних процедур, удосконалення нормативно-правового забезпечення надання послуг, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та професійної компетентності державних службовців. Важливим напрямом є також запровадження міжнародних стандартів якості публічних послуг, використання європейського досвіду у сфері публічного адміністрування та розвиток інноваційних форм взаємодії між державою і громадянами.

Отже, зручність виступає одним із ключових критеріїв оцінки якості публічних послуг, що визначає рівень ефективності функціонування системи публічного управління та ступінь орієнтованості діяльності органів влади на потреби громадян. Забезпечення зручності отримання публічних послуг сприяє підвищенню довіри населення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, удосконаленню управлінських процесів та розвитку демократичних засад державного управління.

#### **Література:**

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI.
2. Нижник Н. Р., Машков О. А. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2020. 304 с.
3. Карпенко О. В. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 336 с.
4. Коломоєць Т. О. Адміністративні послуги в Україні: теорія та практика надання. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 392 с.

**Маршалюк Володимир Іванович,**  
аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

### **Вплив інститутів громадянського суспільства на реалізацію публічної політики у сфері професійного спорту**

Інститути громадянського суспільства (далі – ІГС) – це різноманітні організації та асоціації, що виникають незалежно від державних інституцій і спрямовані на задоволення колективних інтересів громадян, включно із захистом прав, формуванням громадської думки і впливом на публічну політику. Їх вплив на реалізацію державної політики – складний і багатовимірний соціально-політичний феномен, який у сфері професійного спорту дедалі більше стає предметом наукового й політичного аналізу.

На теоретичному рівні громадянське суспільство вважається невід’ємною складовою демократичної системи: воно реалізує інтереси різних соціальних груп і забезпечує зворотний зв’язок між суспільством і державою, сприяючи прозорості, підзвітності й підвищенню якості публічної політики [1].

Виділені механізми впливу ІГС у загальній політичній сфері включають участь у формуванні й обговоренні законодавчих актів, експертну оцінку політик, громадський контроль за діяльністю державних органів, мобілізацію суспільної думки та організацію колективних дій (петиції, протести, кампанії) з метою коригування політичних рішень та їх реалізації [2].

Ці загальні механізми трансформуються й набувають специфічних рис у контексті професійного спорту, що є одночасно сферою публічної політики, економічним сектором та соціально-культурною практикою. У світовій науковій літературі спорт розглядається як частина громадянського суспільства, де спортивні організації й клуби виконують не лише спортивні функції, а й сприяють формуванню соціального капіталу, інтеграції громадян і усвідомленій участі у публічному житті суспільства.

Одним із прикладів ІГС, які впливають на публічну політику у спорті на міжнародному рівні, є неурядові організації, що працюють над питаннями етики, прозорості й доброчесності в спорті – наприклад, організація «Play the Game», яка через конференції й партнерства сприяє включенню тем боротьби з корупцією, допінгом і порушеннями прав людини до порядків денних спортивної політики на європейському рівні, а також виступає експертним голосом у консультаціях з владою та громадськістю [3].

У національному контексті участь ІГС у сфері професійного спорту передбачає співпрацю з державними структурами при розробці нормативно-правових актів, стратегій та програм розвитку спорту, а також у реалізації цих політик на місцях. Аналітичне дослідження в Україні показує, що громадські організації можуть брати участь в організації масових спортивних заходів, проектній діяльності зі збільшення рівня фізичної активності населення, роботі з молоддю й особами з інвалідністю, що фактично розширює місце спорту у соціальній політиці й підсилює імплементацію державних ініціатив.

Важлива роль ІГС полягає у функції посередника між державою та громадянами: вони долають інформаційну асиметрію, формують суспільну думку стосовно спортивних політик і впливають на їхню реалізацію через громадський контроль. Такий контроль включає моніторинг ефективності заходів, звітність державних органів про використання ресурсів і обґрунтування політичних рішень [4].

Вплив ІГС також може бути опосередкованим, через посилення соціального капіталу: спортивні організації створюють мережі взаємодії між громадянами, формують культурні й соціальні практики, що сприяють залученню різних груп населення до участі в громадському житті та реалізації суміжних публічних політик (освіта, здоров’я, інклюзія).

На практиці значущими бар’єрами для ефективного впливу ІГС у сфері професійного спорту є недостатнє нормативно-правове забезпечення, обмежене фінансування, слабка

інституційна спроможність громадських організацій та не завжди сформовані механізми зворотного зв'язку між державою й ІГС. Ці проблеми вказані в емпіричних дослідженнях як фактори, що обмежують потенціал конструктивної участі ІГС у реалізації спортивної політики [5].

Таким чином, роль інститутів громадянського суспільства у сфері професійного спорту можна концептуалізувати як двояку: з одного боку, вони виступають активними суб'єктами, що впливають на вироблення спортивної політики через експертні, адвокаційні та контролюючі функції; з іншого – вони сприяють соціальному посиленню спорту як складової громадянського життя, що підтримує інституційну легітимність політик і розширює участь громадськості в їх реалізації. Ефективна взаємодія держави й ІГС у спортивній політиці вимагає подальшої розбудови правових механізмів, ресурсної підтримки та формування сталих партнерських практик.

#### Література:

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. Андрійчук Т. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства: проблеми організаційно-функціонального забезпечення. *Політичні дослідження*. 2021. № 2. С. 80-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Politst\\_2021\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Politst_2021_2_6)
3. Play the Game (NGO). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Play\\_the\\_Game\\_%28NGO%29?utm.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Play_the_Game_%28NGO%29?utm.com)
4. Waardenburg M., Nagel S. Social roles of sport organisations: developments, contexts and challenges. *European Journal for Sport and Society*. 2019. № 16(2). P. 83-87. <https://doi.org/10.1080/16138171.2019.1622203>
5. Степук О. Інституційна роль громадських об'єднань у формуванні та реалізації державної політики фізичного виховання в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 385-391. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-61>

#### **Нагорняк Михайло Миколайович,**

доктор політичних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин  
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника,

#### **Фітковський Василь Васильович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

#### **Розвиток регіональних механізмів публічного управління соціально-освітніми проектами в умовах воєнного стану в Україні**

Система публічного управління в Україні зазнала значних змін у зв'язку з введенням воєнного стану, що вимагає адаптації традиційних підходів до управління до умов підвищеної невизначеності, серйозних соціальних викликів і швидкої зміни зовнішніх обставин. Особливе значення в цьому контексті має регіональний рівень управління, адже саме обласні та районні адміністрації, об'єднані територіальні громади й територіальні підрозділи міністерств безпосередньо відповідають за реалізацію соціальних і освітніх політик, координацію діяльності служб та забезпечення життєдіяльності громад. У таких умовах механізми публічного управління виконують не лише роль інструменту впровадження рішень державного рівня, але й стають засобом забезпечення стабільності громад, підтримки соціально вразливих категорій населення та гарантування доступу до базових послуг.

Механізми публічного управління у сфері соціальних і освітніх проєктів охоплюють правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та інформаційно-комунікаційні інструменти. В умовах воєнного стану ключовими факторами їх ефективності стають гнучкість, здатність до адаптації та оперативне реагування. Як зазначає Єжеєв, «Україна в умовах воєнного стану продовжує забезпечувати національну безпеку, цивільний та соціальний захист населення, функціонування освіти та економіки, долаючи різні кризові явища», що вимагає створення динамічних моделей управління та модернізації механізмів адміністрування [1].

Починаючи з 24 лютого 2022 року, в Україні суттєво зросла кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що значно вплинуло на потреби в соціальній підтримці та збільшило адміністративне навантаження на регіональні органи влади. Станом на 5 червня 2025 року офіційно зареєстровано понад 4,59 мільйона ВПО, серед яких значну частину становлять діти та сім'ї, що потребують соціальних послуг. За інформацією РБК-Україна, серед переселенців понад 915 тисяч – це діти, що робить питання підтримки сімей і доступу до освіти надзвичайно актуальним.

З початком повномасштабної війни регіональні органи влади стали ключовими у вирішенні нагальних завдань, спрямованих на забезпечення життєдіяльності громад. Територіальні громади першими реагують на зміни ситуації та координують надання соціальних і освітніх послуг. У деяких областях частка бюджетних видатків на соціальний захист населення зросла майже в 1,5–2 рази порівняно з довоєнним періодом, що підкреслює важливість ефективного фінансового планування та адміністрування відповідних програм. Rorovuch & Rorovuch зазначають, що сучасні умови вимагають моделей управління, які здатні оперативно реагувати на соціальні запити населення та забезпечувати координацію між усіма зацікавленими сторонами для досягнення синергії у вирішенні складних соціальних проблем [6].

Соціальні проєкти в умовах воєнного стану виконують багатофункціональну роль, спрямовану на підтримку сімей із дітьми, соціальний супровід людей з інвалідністю, реінтеграцію ветеранів, матеріальну допомогу внутрішньо переміщеним особам, а також збереження соціальної згуртованості. Ефективність таких проєктів значно підвищується завдяки застосуванню програмно-цільового підходу, який дозволяє чітко визначати цілі, очікувані результати та показники ефективності. Крім того, цей підхід забезпечує прозорість адміністративних процедур, що сприяє зміцненню довіри громадян до публічних інституцій [3].

Освітні проєкти також зазнали значних змін. За даними ЮНЕСКО, протягом трьох років після початку повномасштабної війни велика частина освітньої інфраструктури була пошкоджена або зруйнована, а близько 50 % школярів змушені були перейти на дистанційне або змішане навчання через недоступність безпечних освітніх закладів і відсутність укриттів. У зв'язку з цим виникла потреба в адаптації управлінських механізмів у сфері освіти. Це включає розробку гнучких моделей організації навчального процесу, забезпечення психологічної підтримки учнів і педагогів, оптимізацію використання ресурсів та інтеграцію цифрових технологій у процес управління освітніми ініціативами. Як зазначають Miroievskiy & Kadykova, «ефективне управління освітніми проєктами є критично важливим для максимізації соціальних переваг і сталого розвитку, що вимагає швидкої адаптації та впровадження інновацій» [4].

Дослідження механізмів публічного управління у сфері соціальних та освітніх проєктів на регіональному рівні в умовах воєнного стану дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, ключовими факторами ефективності публічного управління в умовах кризових ситуацій є гнучкість, швидкість реагування та здатність до координації між різними секторами. По-друге, регіональний рівень управління відіграє вирішальну роль у впровадженні соціальних і освітніх політик, адже саме територіальні громади першими реагують на зміну потреб населення та забезпечують організацію послуг. Це підтверджується

статистичними показниками: у ряді областей витрати місцевих бюджетів на соціальний захист населення збільшилися в 1,5–2 рази порівняно з довоєнним періодом, що акцентує увагу на важливості належного планування та ефективного розподілу фінансових ресурсів [5].

### Література:

1. Єжеев М. Особливості функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічно-управлінські та цифрові практики*, 24, 1–15. URL : <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/2798>
2. Борщевський, В., Василиця, О., & Матвеев, Є. (2022). Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. URL : <https://er.usu.edu.ua/items/b631cd18-5aa9-40cd-bb57-c02474c9bb22>
3. Джегур, Г. В., & Стілл, А. А. (2025). Механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах режиму воєнного стану. *Публічне урядування*, 1(42), 16–23. URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4792>
4. Макуріна, О. А. (2023). Соціальна відповідальність університету в умовах війни в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 4, 45–59. URL : <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/459>
5. Тимочко, І. (2025). Принципи здійснення публічного управління у сфері соціального захисту населення. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 13, 126–135 URL : <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/257>
6. Popovych, V., & Popovych, Y. (2025). The potential of public administration in social work in military conditions in Ukraine. *Social Work and Education*. URL : <https://journals.uran.ua/swe/article/view/266523>

### Омельчук Леся Володимирівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри публічного управління та адміністрування,

Хмельницького університету управління та права Імені Леоніда Юзькова

### Зарубіжний досвід у сфері управління ризиками публічного управління

В умовах посилення зовнішніх та внутрішніх викликів постає актуальне питання управління ризиками в публічному секторі. Дослідження міжнародного досвіду дає можливість виокремити дієві моделі та підходи до ризик-менеджменту, які сприяють підвищенню підзвітності органів влади, забезпеченню стратегічної орієнтації розвитку, прозорості бюджетних процесів та ефективності використання державних ресурсів. Для проведення порівняльного аналізу обрано Болгарію, Польщу, Великобританію та США — країни, що відрізняються рівнем адміністративного розвитку, інституційною спроможністю та ступенем інтеграції управління ризиками у систему публічного управління.

Прикладом держави з трансформаційною економікою та постсоціалістичною моделлю адміністративного устрою, близькою за історичними передумовами до України є Болгарія. Її досвід є показовим у контексті впровадження європейських стандартів управління ризиками в умовах обмеженої інституційної спроможності, значної залежності від міжнародної фінансової підтримки та необхідності інституціоналізації внутрішнього контролю й аудиту.

Польща демонструє приклад системного інституційного наближення до європейських управлінських практик. Цей процес супроводжувався послідовним розвитком механізмів внутрішнього контролю в органах місцевого самоврядування та впровадженням ризик-менеджменту як складової бюджетного процесу.

Досвід Великобританії відображає сформовану модель інтегрованого управління ризиками в системі державного управління, що характеризується чітким розподілом повноважень, регламентованими процедурами ідентифікації та оцінки ризиків, а також прозорими механізмами підзвітності.

В свою чергу, Сполучені Штати Америки демонструють передові підходи до управління ризиками у сферах національної безпеки, фінансового нагляду та міжвідомчої координації. Цей досвід є особливо цінним для України з огляду на необхідність посилення державної спроможності реагувати на комплексні та багатовимірні виклики сучасності [1, с. 505].

Співпраця України з міжнародними фінансовими організаціями має системний характер і поєднує фінансову та консультативну підтримку. З часу вступу до МВФ у 1992 р. реалізовано низку програм, спрямованих на макрофінансову стабілізацію та структурні реформи [4]. В умовах повномасштабної війни роль МФО суттєво посилилася — вони стали ключовими партнерами у процесі відновлення держави. Результатом взаємодії стало розроблення Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями, що передбачає зміцнення інституційної спроможності та інтеграцію ризик-менеджменту в бюджетний процес [5].

Управління ризиками у публічному секторі є важливим інструментом забезпечення ефективності, підзвітності та сталого використання ресурсів. Концептуальною основою ризик-орієнтованих систем виступає стандарт COSO «Enterprise Risk Management – Integrated Framework» (2004), розроблений у США у 2004 році [2, с.155].

Відповідно до зазначеного підходу, процес управління ризиками в публічному секторі передбачає три взаємопов'язані етапи:

- формування базових компонентів системи (уніфікація термінології, підготовка кадрів, налагодження комунікацій),
- інституціоналізацію функції управління ризиками (створення відповідних підрозділів та визначення відповідальних осіб),
- запровадження політики і процедур, включно з документуванням процесів та інтеграцією ризик-аналізу в повсякденну управлінську діяльність [2, с.155].

США, Велика Британія та Канада мають високий рівень адміністративної зрілості та комплексні системи управління ризиками. Ці системи інтегровані у стратегічне планування, бюджетний процес і міжвідомчу координацію [2, с.155]. Моделі базуються на централізованому регулюванні, чітких інституційних механізмах та системній оцінці ризиків. У США переважає стратегічний підхід, орієнтований на кібератаки, технологічні ризики та вразливість критичної інфраструктури.

В Україні ризик-менеджмент має фрагментарний характер і зосереджений на поточних, тактичних завданнях. Основні проблеми пов'язані з інституційною слабкістю: недосконалою нормативною базою, низькою оперативністю рішень, браком кваліфікованих кадрів та обмеженими фінансовими ресурсами [3, с. 30]. Це ускладнює реалізацію інвестиційних проєктів, особливо на місцевому рівні.

Отже, ключова відмінність полягає у характері ризиків: стратегічні та високотехнологічні у США, базові інституційні в Україні. Системний підхід розвинених держав забезпечує більшу ефективність та підзвітність управління.

На основі порівняльного дослідження міжнародного досвіду доцільно окреслити ключові орієнтири впровадження практик управління ризиками у публічному секторі України.

1. Міжнародний досвід (США, Велика Британія, Канада) демонструє, що ефективність управління ризиками забезпечується через чітку інституційну архітектуру — створення спеціалізованих підрозділів, функції другого рівня контролю та діяльність наглядових комітетів. Для України пріоритетом має стати нормативне закріплення відповідальних осіб або структур (Chief Risk Officer) у кожному органі публічної влади.

2. Польща та Болгарія підтверджують доцільність централізованого методичного регулювання ризик-менеджменту через міністерства фінансів та адаптацію міжнародних стандартів (зокрема COSO). Україні доцільно ухвалити єдиний регуляторний акт, що визначатиме принципи, процедури та інструменти управління ризиками з урахуванням рекомендацій МВФ і Світового банку.

3. У США та Великій Британії ризик-орієнтований підхід інтегровано у стратегічне планування та бюджетний процес, що підвищує обґрунтованість розподілу ресурсів. В умовах післявоєнної відбудови Україні необхідно інституціоналізувати обов'язкову оцінку ризиків у межах підготовки та реалізації публічних інвестиційних проєктів.

4. Польський досвід функціонування спеціалізованої школи державного управління (KSAP) засвідчує значення системної підготовки державних службовців з питань внутрішнього контролю та управління ризиками. Україні доцільно розвивати аналогічні освітні та сертифікаційні програми для підвищення кадрової спроможності.

5. Британська модель формування культури відкритості до повідомлення про ризики та використання цифрових інструментів моніторингу (а також практика автоматизованих аналітичних систем у США) доводять, що цифровізація й довіра є ключовими чинниками результативності ризик-менеджменту. Для України важливо інтегрувати ризикові індикатори у платформи електронного врядування та створити єдину ІТ-екосистему моніторингу [1, с.511-512].

Імплементация зазначених напрямів в Україні сприятиме формуванню інституційно стійкої, прозорої та ризик-орієнтованої моделі публічного управління, що відповідає викликам відновлення та міжнародної фінансової співпраці.

### Література:

1. Бутенко Г. Я. Управління ризиками у публічному секторі різних країн: уроки для України у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 504–515. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36>

2. Гречаніченко О. О. Сутність та особливості застосування ризикорієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 25–29. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2020/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/25.pdf)

3. Островський І. А., Юхнов Б. Ю. Міжнародний досвід управління ризиками під час реалізації місцевих інвестиційних проєктів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. № 2. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32838/25234803/70-2-5>

4. Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobotnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami>

5. Уряд схвалив Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями. [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-dorozhniu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnyumu-investytsiyamy>

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

### **Реформування системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів та небезпек**

Реформування системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів та небезпек є багатовимірним науково-практичним процесом, що ґрунтується на принципах адаптивності, стійкості, міжсекторної взаємодії та стратегічного управління. Сучасні глобальні виклики – пандемії, зміни клімату, демографічні зсуви, економічні кризи, збройні конфлікти, нерівність доступу до медичних послуг – вимагають перегляду традиційних моделей охорони здоров'я й інтеграції нових підходів до їх регулювання, фінансування й організації.

У науковій літературі реформування охорони здоров'я розглядається як системна трансформація, що охоплює зміни механізмів управління, фінансування, інтеграції технологій та оптимізації клінічних процесів для підвищення ефективності та якості медичної допомоги. Наприклад, аналіз трансформації механізмів управління показує необхідність впровадження моделей державно-приватного партнерства, стратегічного планування, міжсекторальної координації та модернізації фінансових інструментів з метою підвищення ефективності системи навіть за обмежених ресурсів та післявоєнної відбудови – тобто в умовах складних внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Глобальні виклики, особливо пандемія COVID-19, поставили під питання традиційні функції та можливості систем охорони здоров'я в цілому світі, виявивши їхню вразливість до великих навантажень та неочікуваних шоків. Пандемічний досвід підкреслив критичну важливість побудови системної стійкості, яка визначається здатністю системи адаптуватися, відновлювати діяльність після криз та навчатися з пережитих потрясінь. Емпіричні дослідження, що аналізують вплив пандемічних хвиль на систему охорони здоров'я США, демонструють, що наявність достатньої кількості кваліфікованих медичних працівників і гнучких структур є ключовими факторами такої стійкості.

Окрім пандемій, сучасні реформи повинні враховувати інші глобальні загрози, зокрема зміни клімату, що змінюють епідеміологічну картину захворювань, спричиняють розповсюдження нових інфекцій, підвищують ризики теплового стресу та впливають на психічне здоров'я населення. Ці фактори ускладнюють планування послуг охорони здоров'я, вимагають інтеграції даних екологічного моніторингу та здоров'я, а також розвитку превентивних стратегій реагування.

На національному рівні Україні притаманні специфічні виклики в контексті глобальних загроз і внутрішніх кризових умов, включно з повномасштабним військовим вторгненням і пандемічними наслідками. На сьогодні державна політика у сфері охорони здоров'я передбачає розроблення та впровадження національної Стратегії розвитку охорони здоров'я, що базується на кращих міжнародних практиках та документах ВООЗ, ЄС і передбачає посилення громадського здоров'я, епідеміологічного нагляду та моніторингу небезпечних факторів, включно з радіаційними, хімічними та біологічними ризиками [1].

Ключовим елементом реформ є удосконалення фінансових механізмів. Наукові дослідження вказують на важливість переходу до моделей фінансування, що базуються на результатах надання послуг, та розвитку страхової медицини як механізму розподілу ризиків. Однак страховий підхід вимагає законодавчого та інституційного узгодження з існуючою державною системою, оскільки не може повністю замінити соціальне гарантування доступу до медичної допомоги [2].

Цифровізація та інноваційні інформаційні технології становлять ще одну важливу складову реформ. Дослідження показують, що впровадження цифрової медичної інфраструктури – від електронних медичних записів до систем телемедицини та платформ для швидкого обміну епідеміологічними даними – підвищує здатність систем до адаптації і

реагування на кризові ситуації. Такий підхід дозволяє збільшити оперативність прийняття рішень, покращити якість медичного обслуговування та зменшити адміністративні витрати [3].

Не менш важливою є проблема глобальної кооперації в охороні здоров'я. Міжнародні угоди, які спрямовані на зміцнення готовності до майбутніх пандемій та підвищення ролі глобальних інститутів у координації відповідей на загрози, свідчать про прагнення міжнародної спільноти інтегрувати національні системи у глобальні мережі взаємодії. Наприклад, члени ВООЗ досягли історичної угоди щодо посилення готовності до майбутніх пандемій через створення глобальних механізмів обміну патогенами та забезпечення надійних ланцюгів поставок медичних ресурсів [4]. Проте політичні суперечки, як-от відмова окремих країн приєднуватися до таких угод, підкреслюють складність узгодження національних інтересів із глобальними цілями.

Отже, реформування системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів і небезпек – це комплексний, довгостроковий і стратегічно орієнтований процес, що потребує інтеграції національних політик із міжнародними стандартами, розвитку стійких фінансових та управлінських механізмів, активного впровадження цифрових технологій, координації міжсекторальних дій та створення адаптивних моделей реагування на майбутні загрози. Успішність таких реформ залежить від здатності держав розвивати соціально-орієнтовані, інклюзивні та доказово обґрунтовані стратегії, що забезпечують не лише подолання кризових ситуацій, але й системне зміцнення здоров'я населення.

#### Література:

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/34-2025-%D1%80?utm.com#Text>
2. Kuzheliev M., Nechyporenko A. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 85-94. <https://doi.org/10.32750/2024-0109>
3. [Scott Russpatrick](#), [Johan Sæbø](#), [Eric Monteiro](#), [Brian Nicholson](#), [Terje Sanner](#). Digital Resilience to Covid-19: A Model for National Digital Health Systems to Bounce Forward From the Shock of a Global Pandemic. URL: <https://arxiv.org/abs/2108.09720v1>
4. WHO members reach deal on how the world would tackle future pandemics. URL: <https://www.reuters.com/business/healthcare-pharmaceuticals/countries-reach-historic-who-pandemic-agreement-afp-reports-2025-04-16/?utm.com>

**Прідолоба Володимир Михайлович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Теоретичні аспекти забезпечення партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління у США**

У США питання теоретичного забезпечення партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління розглядаються на стику кількох академічних дисциплін: теорії публічного управління, теорії публічної політики, теорії комунікації та політичної соціології. Лідери суспільної думки в цьому контексті – це неформальні впливові актори (експерти, медіаперсони, керівники громадських організацій, активісти), які здатні формувати, транслювати та переінтерпретувати суспільні судження та цінності для широкої аудиторії. Така концепція ґрунтується на теоретичних моделях інформаційних потоків та соціального впливу, наприклад, моделі дво- та багатокрокового потоку комунікації, які описують, як

інформація і переконання мас-медіа спочатку опосередковуються через лідерів думок, а вже потім – до масової аудиторії, що підкреслює їхню роль як посередників між владою, медіа та громадськістю [1].

На рівні теорії публічного управління класичні підходи (наприклад, дихотомія «політика-адміністрація» Вудро Вілсона) традиційно відмежовували адміністративні функції від політичних, зосереджуючись на нейтральному виконанні політичних завдань обраними лідерами чи законодавцями. Проте сучасні теоретичні рамки в США розширюють публічне управління у бік мережевого управління, де держава вже не функціонує як монополіст прийняття рішень, а як координатор різних акторів, включно з лідерами думок, громадськими організаціями та зацікавленими групами. У цій парадигмі органи управління та лідери громадської думки розглядаються як частина комплексної соціально-політичної мережі, де обмін інформацією, довіра та співробітництво формують основу для вироблення консенсусних рішень [2].

З теоретичної точки зору, партнерство між лідерами суспільної думки та органами публічного управління передбачає декілька базових компонентів: комунікативна взаємодія, що будується на прозорому обміні інформацією та зворотному зв'язку, коли лідери думок не лише передають повідомлення з адміністративних структур суспільству, а й повертають реакцію, оцінки, вимоги чи побоювання громадян до органів влади; довіра та легітимність, які виступають ключовими умовами партнерства: публічні органи повинні бути сприйнятими як відкриті до діалогу та конструктивної критики, а лідери думок – відповідальними та обґрунтованими в своїх позиціях; політична участь і залучення, що включає механізми залучення громадськості (опитування, консультації, форуми, публічні слухання), які активно використовуються в американському публічному адмініструванні для кращого розуміння суспільних настроїв і потреб; мережевий та процесуальний підходи, що акцентують увагу на тому, що співпраця не є одноразовим актом, а системним, динамічним процесом, який потребує постійного управління, оцінювання та адаптації до контексту [3].

Ідея демократії участі у США й у сучасних англо-американських публічних науках виступає не лише як нормативний ідеал, але й як теоретичне підґрунтя публічного управління, яке акцентує увагу на розширенні ролі громадян і суспільних акторів у процесах ухвалення державних рішень. Ця теорія розвивається на тлі критики традиційної репрезентативної демократії, де участь людей обмежується виборами і делегуванням повноважень обраним представникам, і протиставляє їй концепцію активного, безпосереднього залучення громадськості до ухвалення політичних рішень та визначення порядку денного суспільних проблем – що становить ключову основу демократії участі.

У класичних теоретичних трактуваннях демократії участі йдеться про розширення політичного впливу громадян у політичних процесах, де вони виступають не пасивними об'єктами політики, а активними агентами, здатними впливати на формулювання, обговорення та втілення політичних рішень. Це означає, що публічне управління повинно не лише виконувати політичну волю обраних представників, але й створювати «простір публічного діалогу», у якому громадяни та їхні неформальні лідери думок можуть брати участь у формуванні політичної волі та впливати на урядові рішення [4].

Така концепція виростає частково із філософських ідей, пов'язаних із критикою «тонкої» демократії, де громадянська участь зводиться до виборів; теоретики демократії участі стверджують, що демократія повинна розумітися як спосіб життя, де громадяни активно залучені у політичні процеси поза виборчими циклами, а не лише делегують повноваження представникам.

У рамках американської публічної адміністрації демократія участі тісно пов'язана з такими концептами, як публічне управління з відкритим доступом до інформації, обговоренням політики із залученням широкої громадськості, дорадчі форуми, громадські слухання, механізми зворотного зв'язку та інші інструменти участі, що можуть розглядатися як практичні прояви цієї теоретичної ідеї.

З теоретичного погляду важливо розуміти, що демократія участі не обмежується посереднім представництвом, але й створенням інституціональних і комунікативних структур, у яких лідери суспільної думки – громадські активісти, експерти, медіа-актори – виступають як «перекладачі» складних політичних тем для широкого загалу, а також як представники голосу окремих соціальних груп, які можуть бути недостатньо представлені в традиційних системах влади. Такі актори виконують функцію зв'язкових ланок між громадськістю і публічними органами, стимулюючи комунікативні канали, що дозволяють обом сторонам ефективно обмінюватися інформацією й аргументами [3].

Саме в цій перспективі демократія участі не є утопічною моделлю, а суттєвою теоретичною основою сучасних моделей публічного управління, що враховують соціальні мережі, відкритість інформації, конструктивну комунікацію та співтворення політики. Вона підкреслює, що якісне публічне управління має не лише реагувати на інтереси громадян через представників, а й безпосередньо включати їх у складні дискусії, оцінювання альтернатив і співпраці у виробленні політики, що сприяє зміцненню легітимності влади, довіри до інститутів і загальному демократичному благополуччю суспільства.

Таке теоретичне підґрунтя є важливим для розуміння ролі лідерів суспільної думки в американському публічному управлінні: вони не лише транслиують інформацію від влади до громадськості, але й ініціюють, модифікують і сприяють публічному обговоренню політичних тем у спосіб, який формує соціальний капітал і демократичну участь, що відповідає ідеалам демократії участі як теоретичної основи сучасної демократичної політики.

На практиці в американській публічній адміністрації існують спеціальні інституції, які підтримують цю взаємодію: неурядові асоціації фахівців з управління (наприклад, Американське товариство державного управління [5]) обговорюють питання інклюзивності, етичності та взаємодії між суспільством і владою, а дослідницькі центри (наприклад, Центр громадського лідерства при Гарвардській школі Кеннеді [6]) розвивають концепції лідерства та участі, що включають неформальних лідерів у процеси формування політики та її імплементації.

Таким чином, теоретичне забезпечення партнерства в США ґрунтується на синтезі підходів з комунікаційних теорій (що пояснюють ролі лідерів думок як посередників інформації), теорій громадської участі та співуправління, а також класичної теорії публічного управління, що нині розширюється в напрямку більш відкритої, інтеграційної та мережевої моделі взаємодії суб'єктів адміністративної системи та суспільства загалом. Такий теоретичний апарат не лише описує умови ефективного партнерства, але й підкреслює практичні механізми його функціонування у демократичній політичній системі США.

#### Література:

1. Multi-step flow theory. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Multi-step\\_flow\\_theory?utm.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Multi-step_flow_theory?utm.com)
2. Nabatchi, T., Jo, S., & Leighninger, M. (2018). Chapter 24: Public participation in American public administration. In *Handbook of American Public Administration*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Jan 23, 2026, from <https://doi.org/10.4337/9781786432070.00033>
3. Participatory democracy. In M. Bevir (Ed.) *Encyclopedia of governance*. 2007. Vol. 2. P. 664-667. <https://doi.org/10.4135/9781412952613.n384>
4. Belouadah Tayeb. Participatory Democracy in the USA: Reinventing American Politics. *The journal of Teacher Researcher of Legal and political Studies*. 2025. Vol 10. № 01. June 2025. P. 12271239. URL: [https://www.researchgate.net/publication/392863215\\_Participatory\\_Democracy\\_In\\_The\\_Usa\\_Reinventing\\_American\\_Politics](https://www.researchgate.net/publication/392863215_Participatory_Democracy_In_The_Usa_Reinventing_American_Politics)
5. American Society for Public Administration. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/American\\_Society\\_for\\_Public\\_Administration?utm.com](https://en.wikipedia.org/wiki/American_Society_for_Public_Administration?utm.com)
6. Center for Public Leadership. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Center\\_for\\_Public\\_Leadership?utm.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Center_for_Public_Leadership?utm.com)

**Сем'янчук Петро Михайлович,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Публічне управління сферою соціального забезпечення і туристично-рекреаційною галуззю**

Туризм і рекреація покликані якісно забезпечувати відпочинок людей, відновлюючи їхнє здоров'я, розширюючи їхній освітньо-науковий і духовно-культурний кругозір, покращуючи самопочуття. Окрім низки функцій, туристично-рекреаційна галузь виконує важливе соціальне завдання, а науковці виділяють вид соціального туризму. В українському законодавстві про туристично-рекреаційну діяльність не розкрита категорія «Соціальний туризм». Це явище є основним з'єднувальним «містком» між сферою соціального забезпечення і туристично-рекреаційною галуззю та на правовій основі повинно стати для органів публічного управління і місцевого самоврядування об'єктом підтримки й заохочення розвитку в Україні.

Свою позицію обґрунтовуємо дванадцятьма роками війни та її згубними наслідками для українського суспільства, а саме:

а) підрахунки сумарної чисельності загиблих, поранених, зниклих безвісти, полонених і депортованих українських військових та цивільних коливаються навколо цифри 1000000 осіб. Якщо врахувати їхні родини — тоді чисельність постраждалих щонайменше подвоїться;

б) чисельність силових структур, які беруть участь у захисті України від московитських загарбників (ЗСУ, Національна гвардія, СБУ), також нараховує 1000000 з відхиленнями в той чи інший бік. Аналогічно попередньому пункту — врахування членів їхніх родин також збільшує число опосередковано причетних до війни щонайменше вдвічі;

в) зруйноване та пошкоджене житло сотень тисяч родин;

г) чисельність внутрішньо переміщених осіб, згідно даних Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, складає 4600000 осіб [1];

г) вимушений виїзд за кордон мільйонів з окупованих, прифронтових та фронтових територій — точної чисельності таких осіб не має, позаяк ми не враховуємо людей, які виїхали з відносно безпечніших регіонів та тих, які у незаконний спосіб перетнули кордон України;

д) знищення та суттєві пошкодження об'єктів інфраструктури життєзабезпечення населення — електроенергетики, газопостачання, водопостачання, тепlopостачання, закладів освіти, охорони здоров'я та санаторно-курортної сфери;

е) знищення та суттєві пошкодження підприємств сфери матеріального і нематеріального виробництва.

Всі ці наслідки є вкрай негативними для психофізичного здоров'я і добробуту людей, що відповідним чином впливає на скорочення людського капіталу й людського потенціалу з одночасним погіршенням усіх їхніх якісних характеристик. Позаяк саме людський ресурс є основою економічного розвитку та визначальним чинником економічного зростання — динаміка національної, регіональної та місцевої економіки, зі всіма їхніми супутніми (в тому числі бюджетними характеристиками), вступає у тривалий період рецесії, безробіття, бюджетного дефіциту й інфляції. Україна за роки повномасштабного вторгнення зустрілася з усіма цими гострими проблемами, які поглиблюються надалі. Тут варто зазначити, що систематична фінансова підтримка іноземних і міжнародних партнерів дозволяє частково стабілізувати соціально-економічні проблеми, уникнувши цілковитого колапсу.

Таким чином, ми підходимо до важливості й необхідності законодавчого закріплення поняття «Соціальний туризм» та аспектів його підтримки органами публічного управління і місцевого самоврядування. Пропонуємо розглядати соціальний туризм як цілісний комплекс

заходів якісного рекреаційного спрямування у поєднанні з культурно-пізнавальною, духовною, психологічною і розважальною програмами.

Повне або часткове фінансування соціального туризму в Україні повинно здійснюватися за бюджетні кошти. Соціальні тури мають організовуватись для захисників України та їхніх сімей, внутрішньо переміщених осіб, постраждалих унаслідок московитської військово-окупаційної агресії супроти України.

Практичне втілення проєкту «Соціальний туризм» є складним і доволі витратним процесом, позаяк чисельність осіб, які підпадають під бюджетне фінансування обчислюється мільйонами. Та разом із тим, держава зобов'язана дбати про своє населення й активно інвестувати у стан його психофізичного здоров'я задля запобігання еміграційних відтоків, стабілізації від'ємного приросту населення та забезпечення умов розширеного відтворення людського потенціалу і людського капіталу. Важливо відзначити, що Україна повинна розвивати власні конкурентоспроможні заклади рекреації і туристичні об'єкти з якісним діагностичним, оздоровчим, профілактичним, лікувальним, реабілітаційним, психологічним, духовним, культурно-пізнавальним і розважальним обслуговуванням — особливо у повоєнний відновлювальний період. І тут повинна бути тісна співпраця влади, громади й бізнесу. Зокрема, органи публічного управління та місцевого самоврядування повинні використовувати нормативно-правові, економічні й дипломатичні зусилля та напрацювання для оптимального перерозподілу валового внутрішнього продукту і національного доходу України, а також вигідно укладати угоди про фінансування, інвестування і кредитування української туристично-рекреаційної сфери, загалом, і соціального туризму, зокрема.

Отже, активне залучення органів публічного управління та місцевого самоврядування до організації соціального туризму для вище окреслених верств населення сприятиме ефективному вирішенню низки важливих проблем сфери соціального забезпечення і туристично-рекреаційної галузі на місцевому, регіональному та державному рівнях.

#### **Література:**

1. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Внутрішньо переміщеним особам. URL: <https://www.msp.gov.ua/otrymuвачam-soc-pidtrymky/vnutrishnoperebishchenym-osobam>

**Солодка Ірина Володимирівна,**

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Семенюк Аріна Віталіївна,**

здобувач вищої освіти на магістерському рівні юридичного факультету  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Роль публічно-приватного партнерства у відбудові України**

Тривалість збройного конфлікту на території України зумовлює потребу пошуку таких шляхів та їх застосування вже сьогодні, оскільки економіка продовжує функціонувати попри постійне потерпання від наслідків збройної агресії РФ. Одним із таких шляхів стало публічно-приватне партнерство як потенційний спосіб залучення коштів для повоєнного відновлення України.

Під інститутом публічно-приватного партнерства (далі – ППП) варто розуміти співробітництво між публічним (держава) та приватним (юридична особа – резидент України) партнерами, що здійснюється на основі договору і відповідає таким ознакам: внесення приватним партнером інвестицій (фінансування/створення/здійснення будівельних робіт,

технічне обслуговування об'єктів); як правило, довготривалий строк проектів; взяття приватним партнером на себе частини ризиків, які пов'язані з фінансуванням, створенням та/або будівництвом, технічним обслуговуванням, управлінням та/або експлуатацією об'єкта ППП тощо. ППП як інструмент змін у суспільному житті може використовуватися в низці сфер, таких як системи водопостачання та водовідведення; виробництво, транспортування і постачання теплової енергії; транспорту, транспортної інфраструктури та інфраструктури електронних комунікаційних мереж; сфера житлової нерухомості, зокрема тимчасове та модульне житло тощо [1].

Сама ідея такого явища, як ППП, здається доволі позитивною для суспільного блага, оскільки держава надає приватному партнеру в користування певний актив, у розвиток якого він інвестує. Пізніше приватний партнер може комерціалізувати покращений актив і протягом певного строку користування ним повернути інвестовані кошти та отримати прибуток.

Станом на сьогодні в Україні діє новий закон у сфері ППП, зокрема Закон України «Про публічно-приватне партнерство», який був прийнятий для заміни попереднього Закону України «Про державно-приватне партнерство». Попередній Закон став основою для створення ряду ініціатив у сфері ППП, наприклад: «Впровадження системи багатоярусних автоматичних паркінгів у місті Києві» (мета – створення багатоярусних автоматичних паркінгів у Києві для вирішення проблеми критично малої кількості місць для паркування, особливо в центральних районах міста, де переважно знаходяться історичні ареали); «Модернізація об'єктів портової інфраструктури Херсонського та Скадовського морських торгових портів та підвищення ефективності їх використання» (мета – підвищення ефективності діяльності зазначених портів шляхом модернізації портової інфраструктури) тощо [2].

Водночас мало які проекти ППП успішно реалізуються. Відповідно до статистичних даних Мінекономіки станом на 01.01.2026 року на умовах ППП укладено 201 договір, з яких реалізується 19, не реалізується 171 (114 з них просто не виконуються, а у інших завершився термін дії), а 11 призупинені у зв'язку із збройною агресією рф [3]. Статистика за попередні роки є аналогічною до наведеної, з чого формується висновок про не надто успішну реалізацію проектів ППП в Україні.

До прийняття нового Закону така ситуація пояснювалася надмірно тривалими й бюрократичними процедурами відбору приватного партнера, відсутністю належної експертизи проектів та інституційної спроможності їх реалізації, що підривало довіру бізнесу до держави як надійного партнера. Розробка нового Закону, розпочата у 2021 році, з урахуванням викликів повномасштабного вторгнення, була спрямована на спрощення механізмів ППП для швидкого відновлення зруйнованих об'єктів та будівництва нових об'єктів. У результаті 19.06.2025 року ухвалено новий Закон, який набув чинності 31.10.2025 року (окремі положення набудуть чинності пізніше).

Новий Закон передбачає спрощену процедуру для проектів, які стосуються відновлення інфраструктури та економіки, протягом усього періоду дії воєнного стану та протягом 7 років з дня його припинення/скасування. Спрощена процедура вирізняється меншою кількістю документації щодо проекту; скороченими строками прийняття конкурсною комісією рішення про здійснення ППП; постійним характером роботи комісій та їх створенням при профільних міністерствах. Планується й введення електронної торгової системи для оптимізації конкурсного відбору та зменшення корупційних ризиків; запровадження можливості ініціювання проектів з боку публічного партнера також (раніше ініціатива могла надходити лише від приватного партнера); запровадження грантів як форми державної підтримки тощо.

Нові правила регулювання такого інструменту, як ППП, може бути використано з користю для країни, зважаючи на гостру потребу в підтримці багатьох сфер суспільного життя, які постраждали через збройну агресію рф. Парламентське дослідження 2025 року демонструє, що новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» розширює можливості розвитку гуманітарної та інформаційної сфер завдяки спрощеним процедурам

реалізації проєктів з повоєнного відновлення, однак він потребує визначення запобіжників для захисту культурної спадщини та недопущення прихованої приватизації. Також у дослідженні викладено аналіз зарубіжного досвіду та ймовірність застосування його в Україні, зокрема в частині залучення приватних інвестицій [4, с. 27].

Таким чином, публічно-приватне партнерство може бути дієвим інструментом у відбудові України як універсальний механізм, який дозволяє використати потенціал приватного капіталу із застосуванням державної підтримки. Відтак відбувається об'єднання державних і приватних ресурсів задля реалізації тих чи інших цілей. Для держави використання такого способу залучення коштів є реновацією та оздоровленням власних об'єктів, у той час як для приватного сектору це може стати можливістю отримати прибуток.

### **Література:**

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 року №4510-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2025. №№43-45. Ст. 192. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1064>
2. Проекти ППП. *Академія публічно-приватного партнерства*. URL: <https://app.com.ua/proekti-ppp/>
3. Стан здійснення ДПП в Україні. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=stanzdiisnenniadppvukraini&isSpecial=true>
4. Парламентське дослідження щодо розвитку публічно-приватного партнерства в гуманітарній та інформаційній сферах. *Верховна Рада України*. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33766.pdf>

**Стеньгач Надія Олександрівна,**

кандидат історичних наук, доцент,

професор кафедри теорії та історії держави і права

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Розвиток місцевого самоврядування в Чеській Республіці: досвід для України**

Реформування системи місцевого самоврядування в Україні залишається одним із ключових чинників підвищення стійкості держави в умовах воєнних та післявоєнних викликів. Досвід держав ЄС, які поєднали демократичні принципи самоврядності з ефективним адмініструванням на місцях, є важливим для подальшого вдосконалення української моделі. Чеська Республіка після 1989 року здійснила швидку інституціоналізацію територіального самоврядування, вибудувавши систему базових громад і регіонів (країв), а також розмежувавши самоврядні та делеговані (державні) функції. При цьому Чехія стикається з проблемою значної фрагментації муніципалітетів, що актуалізує питання кооперації громад та вирівнювання спроможностей - теми, релевантні й для України [1; 2].

Система територіального самоврядування Чехії спирається на законодавче визначення громад (муніципалітетів) як базової ланки та регіонів (країв) як вищої самоврядної одиниці. Положення щодо громад кодифіковані, зокрема, в Законі № 128/2000 Coll. про муніципалітети, який встановлює принципи утворення, органи управління, майнову основу та компетенції громади [3]. Регіональний рівень визначено Законом № 129/2000 Coll. про регіони, який закріплює статус регіону як територіальної спільноти громадян із правом на самоврядування та описує інститути регіональних органів [4]. Паралельно Чехія інтегрує європейські стандарти місцевої демократії через Європейську хартію місцевого самоврядування (ратифікована Чехією у 1999 р.), що задає рамки автономії громад, фінансової спроможності та принципу субсидіарності [5].

Ключова риса чеської моделі — розмежування власних (самоврядних) та делегованих повноважень. Громади вирішують питання місцевого значення (розвиток територій, комунальні послуги, місцеві програми), але водночас частина державних функцій може виконуватися «на місцях» як делеговані адміністративні завдання - через визначені категорії муніципалітетів (зокрема, громади з розширеними повноваженнями). Така конструкція дозволяє поєднувати наблизеність послуг до громадян із контролем стандартів держави [6]. Важливо, що питання організаційної автономії та самостійності територіальних самоврядних одиниць неодноразово ставали предметом конституційно-правових підходів, де підкреслюється їхня відповідальність та автономність як суб'єктів публічного права [4].

До переваг чеської моделі можна віднести: чітку законодавчу регламентацію статусу громад і регіонів [3; 4]; інституційну сталість (сформовані органи, процедури, бюджетні правила); орієнтацію на європейські стандарти місцевої демократії та моніторинг їх виконання з боку Ради Європи [5]; практичне поєднання самоврядності й державної присутності на місцях через механізм делегування. Для України це важливо в контексті післявоєнної відбудови: місцева влада має бути водночас автономною в розвитку громади та інтегрованою в державну систему стандартів і безпеки.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) фіксує, що в Чехії існує понад 6 тисяч муніципалітетів, і значна частина з них є дуже малими, що ускладнює координацію політик, інвестиції та якість послуг через дефіцит кадрової й фінансової спроможності [3]. У спеціальній доповіді ОЕСР наголошено, що фрагментація ускладнює ефективний розподіл делегованих повноважень та створює потребу в перегляді механізмів адміністративної й фіскальної децентралізації [2]. Водночас міжнародні моніторингові інституції підкреслюють необхідність активнішого розвитку міжмуніципальної співпраці як компенсаторного механізму, що дозволяє малим громадам надавати послуги спільно, не вдаючись до примусових укрупнень [6].

Досвід для України: узагальнені уроки та пропозиції. Чехія демонструє цінність кодифікованих рамок для громад і регіонів (чіткі компетенції, органи, процедури) як фундаменту довіри й передбачуваності [3; 4]. Для України - це аргумент на користь подальшої стабілізації законодавства про місцеве самоврядування та міжрівневі відносини. Чеський підхід корисний як управлінська логіка: власні повноваження - простір локальної політики; делеговані - державні стандарти послуг, що ближчі до громадянина. Для України це особливо важливо в соціальних, реєстраційних та сервісних функціях. Також потрібно мати на увазі, що регулярний моніторинг виконання Європейської хартії (оцінки, рекомендації) підтримує культуру правової відповідальності та розвитку місцевої демократії [5]. Для України важливо посилювати інструменти оцінювання якості місцевого врядування та відкритості. Досвід Чехії також показує: якщо базові громади численні та різні за спроможністю, ключем стає не лише укрупнення, а й договори співробітництва та спільні сервісні структури [1; 6]. Для України (де спроможність громад теж нерівномірна) варто поглиблювати практики спільного надання послуг, спільних підприємств/установ, міжмуніципальних проєктів тощо.

#### Література:

1. OECD. Public Governance Reviews: Czech Republic / Towards a More Modern and Effective Public Administration. 30 March 2023. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2023/03/oecdpublicgovernancereviewsczechrepublic\\_1a1f74c6html](https://www.oecd.org/en/publications/2023/03/oecdpublicgovernancereviewsczechrepublic_1a1f74c6html)
2. OECD. Enhancing administrative and fiscal decentralisation in the Czech Republic. 2021. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/01/enhancing-administrative-and-fiscal-decentralisation-in-the-czech-republic\\_307826f4/c1d0c9bb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/01/enhancing-administrative-and-fiscal-decentralisation-in-the-czech-republic_307826f4/c1d0c9bb-en.pdf)
3. Act No. 128/2000 Coll., on Municipalities (Municipal Order). Міністерство внутрішніх справ Чехії. URL: file:///C:/Users/Hope/Desktop/Act\_No\_128-2000\_Coll\_on\_Municipalities\_-\_Establishment\_of\_Municipalities.pdf

4. Act No. 129/2000 Coll., on Regions (Establishment of Regions). Міністерство внутрішніх справ Чехії. URL: [file:///C:/Users/Hope/Desktop/Act\\_on\\_Regions\\_2000.pdf](file:///C:/Users/Hope/Desktop/Act_on_Regions_2000.pdf)

5. Council of Europe. Congress assesses the application of the European Charter of Local Self-Government in the Czech Republic. 2025 URL: [https://www.coe.int/en/web/congress/monitoring-of-the-european-charter-of-local-self-government/-/asset\\_publisher/SdQXV46lQXBo/content/congress-assesses-the-application-of-the-european-charter-of-local-self-government-in-the-czech-republic](https://www.coe.int/en/web/congress/monitoring-of-the-european-charter-of-local-self-government/-/asset_publisher/SdQXV46lQXBo/content/congress-assesses-the-application-of-the-european-charter-of-local-self-government-in-the-czech-republic)

6. Constitutional Court of the Czech Republic. Pl. ÚS 34/02: Territorial Self-Government 2003. URL: <https://www.usoud.cz/en/decisions/2003-02-05-pl-us-34-02-territorial-self-governmen>

### **Струнь Анастасія Олегівна,**

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова

### **Молодіжна політика як складова публічного управління: механізми реалізації**

У сучасній системі публічного управління молодіжна політика, на нашу думку, займає не периферійне, а стратегічне місце, оскільки саме через неї держава формує довгострокові засади соціальної стабільності, демократичного розвитку та відтворення людського капіталу. Молодь дедалі більше виступає активним суб'єктом суспільних трансформацій, носієм інноваційного потенціалу та агентом модернізаційних змін. Тому молодіжна політика в межах публічного управління має розглядатися як системний напрям державної діяльності, спрямований на створення умов для повноцінної інтеграції молодого покоління у соціально-економічні, політичні та культурні процеси. Її значення зумовлюється тим, що саме в молодіжному середовищі закладаються ціннісні орієнтири, моделі громадянської поведінки та ставлення до інститутів держави [6].

Інституціоналізація молодіжної політики в Україні відбувається через формування належного законодавчого забезпечення, що визначає її цілі, принципи та пріоритети. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» закріплює фундаментальні положення щодо участі молоді у прийнятті рішень, розвитку громадянської активності, підтримки молодіжних та дитячих громадських організацій, сприяння зайнятості, підприємництву та неформальній освіті. Таким чином, молодіжна політика інтегрується у загальну систему стратегічного планування держави, стаючи складовою публічної політики у сфері соціального розвитку, освіти, праці та громадянського суспільства. Її нормативне закріплення свідчить про визнання державою молоді як повноцінного учасника публічних процесів [2].

Суттєвим виміром сучасної молодіжної політики є її адаптація до умов воєнного стану та кризових викликів. Важливо зауважити, що у період повномасштабної війни молодь продемонструвала високий рівень мобілізації, волонтерської активності та громадянської відповідальності. Це зумовило необхідність переосмислення ролі молодіжної політики як інструменту підтримки національної стійкості та залучення молодого покоління до процесів відновлення країни.

При цьому державна позиція щодо продовження співпраці з міжнародними партнерами у сфері молодіжної політики свідчить про стратегічне бачення її ролі в забезпеченні довготривалого розвитку навіть в умовах війни [3]. Європейський вектор розвитку молодіжної політики передбачає впровадження принципів партисипативності та належного врядування. Реалізація програм для державних службовців і представників органів місцевого самоврядування у співпраці з Радою Європи спрямована на формування інституційної спроможності органів влади працювати з молоддю на засадах партнерства та участі. Це свідчить про поступову інтеграцію української моделі молодіжної політики до європейського

простору публічного управління, де молодь визнається ключовим стейкхолдером у процесі прийняття рішень [7].

На наш погляд, на особливу увагу заслуговують механізми реалізації молодіжної політики як складової публічного управління. Державний вплив на молодіжну сферу має охоплювати комплекс правових, інституційних, фінансових, комунікативних, партнерських тощо механізмів.

З правового боку молодіжна політика впроваджується через законодавчі акти та урядові програми, які регламентують права молоді, стандарти державної підтримки, а також зобов'язують органи влади до забезпечення рівних можливостей для молодих громадян. Такі нормативно-правові інструменти є фундаментом, що створює рамки для всіх інших управлінських механізмів впливу [2].

Особливу увагу слід приділити програмно-цільовому підходу до реалізації молодіжної політики. Державні цільові програми, стратегічні плани та концепції розвитку молодіжної сфери забезпечують не лише визначення пріоритетів, а й механізми моніторингу, оцінювання, звітності та коригування діяльності. Важливо, що ці документи повинні бути гнучкими і здатними оперативно адаптуватися до змін соціально-політичного середовища, особливо в умовах сучасних викликів. Вони відіграють ключову роль у мобілізації ресурсів, координації дій між центральними й місцевими органами влади та визначенні чітких критеріїв оцінки успішності реалізації молодіжної політики [6].

Серед іншого, організаційно-інституційний механізм забезпечення передбачає створення структур, здатних ефективно реалізовувати молодіжну політику як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. До його складу належать міжвідомчі комісії, молодіжні консультативно-дорадчі органи, спеціалізовані департаменти у складі органів влади та молодіжні ради при органах місцевого самоврядування. Їхня функція полягає у забезпеченні координації політик, інтеграції молодіжного контексту у всі сфери публічного управління, а також врахуванні думку самої молоді при ухваленні державницьких рішень [3].

Фінансовий механізм реалізації молодіжної політики має вирішальне значення для реалізації будь-яких програмних ініціатив. Державні та місцеві бюджети, грантові програми, пільги для молодих підприємців, підтримка соціального підприємництва та фінансування молодіжної інфраструктури сприяють створенню реальних можливостей для самореалізації молоді. У ширшому контексті публічного управління пріоритетним є впровадження прозорих процедур розподілу фінансування, звітності перед молодіжними громадами та залучення позабюджетних ресурсів через партнерство з бізнесом і міжнародними донорами [6].

Комунікативний механізм включає інформаційні кампанії, соціальні медіа, молодіжні портали та освітні платформи, що суттєво підсилюють ефективність реалізації молодіжної політики. Вони сприяють поінформованості молоді про державні можливості, програми підтримки, грантові програми, стажування, волонтерські проєкти, партнерства. Такий інструментарій зменшує асиметрію інформації між владою та молоддю, що є важливим аспектом сучасної публічної політики, оскільки підсилює довіру до інститутів держави та створює сприятливий контекст для участі молодих людей у суспільному житті [3; 7].

Отже, молодіжна політика в системі публічного управління постає не лише як окремий напрям соціальної діяльності держави, а як стратегічний інструмент формування людського капіталу, зміцнення демократичних інститутів і забезпечення національної стійкості. Її ефективність визначається комплексністю застосування правових, програмно-цільових, організаційно-інституційних, фінансових та комунікативних механізмів, а також реальним залученням молоді до процесів прийняття рішень. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення роль молодіжної політики набуває особливого значення, оскільки саме молоде покоління є рушієм інновацій, соціальної мобільності та модернізаційних змін. Таким чином, подальший розвиток молодіжної політики має ґрунтуватися на основі європейських стандартів врядування та інституційної спроможності органів влади, що забезпечить її дієвість, адаптивність і довгостроковий позитивний вплив на суспільний розвиток України.

### Література:

1. Головатий М. Ф. Державна молодіжна політика як феномен суспільного розвитку і нова парадигма державотворення у країнах перехідного стану. *Український соціум*. 2022.
2. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>.
3. Інформатор для громадських організацій. Гурт : ресурсний центр. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/98065/>
4. Молодіжна політика під час війни: чому Україні необхідне продовження проекту Ради Європи. Міністерство молоді та спорту України : офіц. вебсайт. URL: <https://mms.gov.ua/news/molodizhna-polityka-pid-chas-viiny-chomu-ukraini-neobkhidne-prodovzhennia-proiektu-rady-ievropy>
5. Рудська М. Соціальна активність молоді: основні напрями та чинники розвитку. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2016. Т. 1. Вип. 44. С. 149–154.
6. Стукан Т. М. Молодіжна політика: суть, основні принципи та стан реалізації в Україні. *Таєрійський науковий вісник*. Випуск 4, 2020.
7. Participatory youth policy in Ukraine: programmes for civil servants and local self-government officials in 2025. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/participatory-youth-policy-in-ukraine-programmes-for-civil-servants-and-local-self-government-officials-in-2025>

### Трушевський Севастьян Сергійович,

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

### Модель державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю в Сінгапурі

Модель державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю в Сінгапурі формується як цілісна, інтегрована система публічної політики, орієнтована не лише на відновлення функціональних можливостей людини, а передусім на її повноцінне включення в соціально-економічне життя. В її основі лежить стратегічне державне планування, міжвідомча координація та партнерство з громадським і приватним секторами, що забезпечує сталість і результативність управлінських рішень. Ключовим інструментом такої моделі є довгострокові національні стратегічні документи – Впровадження генеральних планів, які розробляються під координацією Міністерства соціального та сімейного розвитку Сінгапуру і визначають пріоритети політики щодо осіб з інвалідністю на 5-10 років уперед, охоплюючи сфери охорони здоров'я, освіти, зайнятості, житлової політики, доступності середовища та громадської інтеграції [1]. Важливою рисою цієї системи є те, що реабілітація розглядається як безперервний процес упродовж життєвого циклу людини, а не як вузька медична або соціальна послуга.

Центральне місце в інституційній архітектурі посідає спеціалізоване агентство SG Enable [2], створене урядом як єдиний координаційний центр і «перша точка доступу» для осіб з інвалідністю та їхніх родин. Воно виконує функції координації реабілітаційних, соціальних і професійних послуг, адмініструє державні програми підтримки, здійснює інформаційно-консультаційну діяльність і забезпечує взаємодію між міністерствами, місцевими структурами, роботодавцями та недержавними організаціями [2]. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментації управління та дублювання повноважень, що є характерною проблемою для багатьох країн. Значну роль у практичній реалізації політики відіграють громадські та благодійні організації [3], які на контрактній основі надають послуги реабілітації, соціального супроводу та підтриманого проживання, діючи в межах чітко визначених державних стандартів і підзвітності.

Особливістю сінгапурської моделі є тісний зв'язок реабілітації з політикою зайнятості та економічної участі. Держава активно стимулює роботодавців до працевлаштування осіб з інвалідністю через систему субсидій, програм професійної підготовки, супроводу на робочому місці та просування інклюзивних корпоративних стандартів (Міжнародна організація праці; Департамент ООН з економічних і соціальних питань). Водночас значна увага приділяється формуванню безбар'єрного середовища та універсального дизайну, що закріплено в будівельних нормах і міському плануванні, а також у створенні інклюзивних громадських просторів, таких як «Село сприяння», яке поєднує соціальні, освітні та підприємницькі функції. У цілому, хоча в Сінгапурі відсутній єдиний комплексний антидискримінаційний закон щодо осіб з інвалідністю, державна політика значною мірою узгоджується з принципами Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, ратифікованої Сінгапуром, і реалізується через практичні механізми підтримки та інклюзії [4].

Досвід Сінгапуру є надзвичайно релевантним для України, особливо в умовах зростання кількості осіб з інвалідністю внаслідок війни та необхідності побудови ефективної системи реабілітації і соціальної інтеграції. По-перше, доцільним є запровадження в Україні довгострокового національного стратегічного документа, аналогічного «Генеральному плану», який би об'єднав медичну, соціальну, освітню та трудову реабілітацію в єдину логічну рамку з чіткими індикаторами результативності. По-друге, перспективним виглядає створення єдиного координаційного органу або агентства з реальними міжвідомчими повноваженнями у сфері реабілітації осіб з інвалідністю, що дозволило б подолати розпорошеність функцій між різними міністерствами та відомствами. По-третє, Україні варто активніше використовувати потенціал громадських організацій та соціальних підприємств, закріпивши прозорі механізми державного замовлення на реабілітаційні та соціальні послуги з чіткими стандартами якості. По-четверте, важливо посилити зв'язок між реабілітацією та політикою зайнятості шляхом розвитку підтриманого працевлаштування, програм перекваліфікації та стимулювання роботодавців, з урахуванням досвіду SG Enable [2]. Нарешті, адаптація сінгапурського підходу до універсального дизайну та безбар'єрності може стати основою для системної трансформації українського публічного простору, що відповідатиме європейським стандартам інклюзії та прав людини.

#### **Література:**

1. Ministry of Social and Family Development. URL: <https://www.msf.gov.sg/?utm.com>
2. SG Enable. URL: <https://www.sgenable.sg/?utm.com>
3. 13th session of the Conference of States Parties to the Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRDP) Disability and business: realizing the right to work in open, inclusive and accessible environments for persons with disabilities. URL: <https://social.desa.un.org/sites/default/files/migrated/15/2020/12/Phyllis-Choo.-SG-ENABLE.pdf?utm.com>
4. CEDAW/C/SGP/CO/6: Concluding observations on the sixth periodic report of Singapore. URL: <https://www.ohchr.org/en/documents/concluding-observations/cedawcsgpco6-concluding-observations-sixth-periodic-report>

#### **Умерова Катерина Андріївна,**

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Стратегічний розвиток організації на основі інноваційних управлінських підходів**

У сучасній цифровій економіці стратегічний розвиток організації потребує переосмислення традиційних управлінських підходів та переходу до моделей, заснованих на адаптивності, інноваційності та гнучкості. Цифровізація трансформує характер економічних

відносин і створює середовище, у якому переваги отримують ті організації, що здатні швидко перебудовувати свої процеси, формувати нові джерела цінності та активно інтегруватися в ширші мережі економічної взаємодії. Жорсткі лінійні стратегії втрачають ефективність, поступаючись місцем стратегічним підходам, що поєднують динамічні здібності, екосистемну орієнтацію та трансформаційне лідерство.

У цьому контексті динамічні здібності розглядаються як фундамент стратегічного розвитку організації в цифрову епоху. Вони охоплюють три ключові складові: здатність організації відчувати нові можливості, здатність захоплювати ці можливості через оновлення бізнес-моделей, а також здатність переконфігурувати ресурси й процеси для забезпечення інноваційної стійкості [3]. На відміну від традиційних підходів, де стратегія фіксується у вигляді довгострокових планів, у цифровій економіці стратегія стає постійним процесом адаптації, заснованим на безперервному аналізі цифрових тенденцій, сигналів ринку та розвитку технологій. Технології в цьому випадку основа формування нової стратегічної архітектури, яка визначає конкурентоспроможність організації [3].

Цифрова економіка створює нові форми інноваційного управління, зокрема ті, що дозволяють організаціям «отримувати прибуток від інновацій». Йдеться про здатність створювати технологічні нововведення та забезпечувати їх утримання та захист від імітації конкурентами, перетворюючи інновацію на стійку конкурентну перевагу. Це потребує розвитку нових механізмів кооперації, внутрішньої координації та інтелектуального капіталу, здатного до швидкого масштабування.

Поряд із динамічними здібностями, стратегічний розвиток у цифрову епоху значною мірою визначається екосистемним підходом. Стратегія сьогодні має розглядатися як «екосистема як структура», тобто як сукупність взаємозв'язків між різними учасниками ринку, які спільно створюють цінність [1]. Успіх окремої організації тепер залежить не лише від її власних ресурсів і компетенцій, а від здатності налагоджувати співпрацю, координувати спільні дії, формувати партнерські зв'язки та управляти взаємозалежністю завдань.

Екосистемний підхід змінює класичну логіку стратегічного управління. В умовах цифровізації організації змушені взаємодіяти в глобальних мережах, де координація здійснюється через цифрові платформи, механізми спільного створення цінності та горизонтальні форми співпраці. Відповідальність за успіх розподіляється між учасниками екосистеми, що вимагає високого рівня довіри, узгодження цілей, відкритості інформаційних потоків і спільного управління ризиками. Таким чином, стратегічна логіка переходить від внутрішньої оптимізації до зовнішньої інтеграції, що стає визначальною рисою сучасної цифрової стратегії [1].

Не менш важливою складовою стратегічного розвитку є трансформація лідерства та організаційної культури, адже інновації неможливі без відповідного культурного середовища. У цифрову епоху лідерство дедалі більше базується не на формальній владі, а на впливі, довірі та здатності фасилітувати процеси співпраці. Сучасні тенденції формують концепцію «лідерства без авторитету», де традиційна модель управління через наказ і контроль поступається місцем лідерству, яке спонукає, спрямовує й активує потенціал співробітників [2].

«Нова сила впливу» передбачає формування умов для психологічної безпеки, відкритості думок, швидкого експериментування та обміну знаннями [2]. Психологічна безпека стає фундаментом інноваційної організаційної культури, оскільки дозволяє учасникам висловлювати ідеї, ініціювати зміни та приймати участь у процесах без страху покарання. Водночас формування культури довіри є обов'язковою умовою для ефективної взаємодії в екосистемах, де прозорість, взаємоповага та швидке реагування на зміни визначають здатність системи до самонавчання.

Узагальнення ключових характеристик стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки доцільно представити порівняльну таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняння традиційної та цифрової стратегічної логіки

Елемент стратегії	Традиційний підхід	Підхід цифрової економіки
Основна логіка управління	Планування та контроль	Адаптація, експериментування
Джерело цінності	Внутрішні ресурси	Мережі, платформи, екосистеми
Структура організації	Ієрархічна	Мережева, гнучка
Роль технологій	Підтримка процесів	Основний рушій змін
Роль лідерства	Влада через авторитет	Вплив через фасилітацію
Механізм конкурентної переваги	Ефективність	Інноваційність + швидкість
Управління інноваціями	Внутрішні R&D	Відкрита інноваційність, кооперація

*Примітка. Сформовано автором.*

Загалом, стратегічний розвиток організації в умовах цифрової економіки виступає результатом взаємодії трьох ключових чинників: розвитку динамічних здібностей, формування екосистемної архітектури та трансформації лідерства й організаційної культури. Динамічні здібності забезпечують гнучкість, екосистемний підхід – інтегрованість, а нове лідерство – людський і соціальний потенціал для реалізації інновацій. У взаємодії ці елементи формують цілісний стратегічний механізм, здатний забезпечити організації довгострокову стійкість і конкурентоспроможність у цифрову епоху.

#### **Література:**

1. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Organizing Concept for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, Iss. 1. P. 39–58.
2. Bresman H. *Leading without Authority: How the New Power of Influence Is Changing the Strategy of Leadership*. Boston : Harvard Business Review Press, 2022. 256 p.
3. Teece D. J. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and dynamic capabilities. *Research Policy*. 2018. Vol. 47, Iss. 8. P. 1367–1387.

#### **Фалюш Владислав Валерійович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Трансформація теоретичних підходів до реалізації транспортних інфраструктурних проєктів як об'єкту публічного управління**

Транспортні інфраструктурні проєкти посідають ключове місце в системі економічних глобальних зв'язків, забезпечуючи при цьому ефективну міждержавну взаємодію. Вони виступають не лише логістичними каналами для переміщення пасажирів й вантажів, але також є просторовими комплексними структурами, які формуються і розвиваються під впливом геополітичних, економічних та інфраструктурних чинників. У науковій спільноті поняття транспортних інфраструктурних проєктів обговорюється фахівцями у галузі державного управління, економіки, логістики, оскільки розуміння специфіки та ролі таких проєктів впливає на ухвалення стратегічних рішень у сфері управління соціально-економічним розвитком.

У теоретичному вимірі транспортні інфраструктурні проєкти розглядаються як складні соціально-економічні системи, що поєднують матеріально-технічні об'єкти, організаційно-управлінські механізми та нормативно-правове забезпечення. У межах класичних підходів

державного управління вони інтерпретувалися переважно як об'єкти капітального будівництва або інвестиційні проєкти, спрямовані на створення або модернізацію фізичної інфраструктури. Проте сучасна теорія публічного управління розширює це бачення, акцентуючи увагу на багаторівневості управлінських рішень, взаємодії стейкхолдерів, механізмах державно-приватного партнерства, а також стратегічному плануванні розвитку територій.

У цьому контексті трансформація теоретичних підходів полягає у переході від галузево-ізольованого розгляду транспортних проєктів до інтегрованого просторового та міжсекторального аналізу. Транспортна інфраструктура більше не розглядається виключно як засіб переміщення ресурсів, а як інструмент формування конкурентоспроможності держави, забезпечення національної безпеки та інтеграції до міжнародних економічних систем.

Аналіз наукової літератури показав, що кількість наукових публікацій на теми, пов'язані із транспортними інфраструктурними проєктами має позитивну тенденцію. При цьому, питома вага публікацій припадає саме на Китай (43%), США мають показник 9%, Індія – 4%, Італія 3%, Південна Корея, Німеччина і Канада – по 2%. Україна в цьому рейтингу не займає лідируючих позицій, але в українських наукових фахових журналах представлено доволі значну кількість відповідних досліджень. Серед вітчизняних дослідників, можна виділити роботи Бондаря Н.М., Бурика М.М., Демчини В.Р., Ратушного А.Р. Дмитрієвої О.І., Кокорева В.В., Ремзіної Н.А., Фердмана Г.П., Шемаєва В.В. [1-8].

Зростання кількості наукових публікацій свідчить не лише про актуальність проблематики, але й про еволюцію методологічних підходів до її дослідження. Якщо раніше переважали економіко-інвестиційні моделі оцінювання ефективності інфраструктурних проєктів, засновані на показниках рентабельності, терміну окупності та вартості капіталу, то сучасні дослідження дедалі частіше інтегрують критерії сталого розвитку, екологічної безпеки, соціальної інклюзивності та цифрової трансформації.

Окремої уваги заслуговує поширення концепції «смарт-інфраструктури», що передбачає використання цифрових технологій для управління транспортними потоками, прогнозування ризиків та оптимізації ресурсів. Таким чином, теоретичні підходи поступово зміщуються у напрямі системного аналізу, в межах якого транспортний проєкт розглядається як елемент ширшої логістично-економічної екосистеми.

У сучасних дослідженнях зазначається, що економічні й політичні реалії обумовлюють системну трансформацію традиційних міжнародних логістичних маршрутів, особливо щодо перевезень морським транспортом, тоді як роль перевезень залізничним транспортом внаслідок перенаправлення потоків вантажів зростає. Факти змін якісного характеру в структурі логістично-транспортних систем України демонструють, що умови воєнного стану змінюють економічні зв'язки, що йдуть через морські порти, обумовлюючи тим самим необхідність нових логістичних рішень з метою забезпечення стійкого функціонування української економіки.

В умовах воєнного стану транспортна інфраструктура набуває додаткового стратегічного значення як компонент критичної інфраструктури держави. Це зумовлює необхідність переорієнтації теоретичних підходів із традиційної парадигми економічної ефективності на парадигму стійкості та адаптивності. Поняття «інфраструктурної резильєнтності» стає ключовим у дослідженнях, оскільки передбачає здатність системи швидко відновлюватися після пошкоджень, мінімізувати втрати та забезпечувати безперервність логістичних процесів.

Крім того, актуалізується багатокритеріальна модель оцінювання інфраструктурних проєктів, що враховує не лише фінансові показники, але й безпекові, геополітичні та гуманітарні чинники. Такий підхід змінює управлінську логіку: пріоритетними стають проєкти, здатні диверсифікувати логістичні маршрути, інтегруватися в європейські транспортні коридори та забезпечувати альтернативні шляхи експорту.

З аналізу наведених публікацій можна зробити висновок про необхідність переосмислення усталених підходів до здійснення оцінки інфраструктурних проєктів: змінні геополітичні й технологічні умови загострюють ризики, які мають бути враховані при формуванні стратегічного й проєктного підходів до розвитку транспортної інфраструктури (модернізацію наявних транспортних вузлів та розбудови високошвидкісних залізничних маршрутів). В наведеному переліку наукових праць детально показано, як саме створення інтегрованої транспортної інфраструктури, що включає різні види транспорту, може забезпечити основу розвитку регіонів країни [5; 6].

Сучасна трансформація теоретичних підходів також пов'язана з переходом до мережевої моделі управління інфраструктурними проєктами. У такій моделі держава виступає не лише регулятором, але й координатором взаємодії між приватним сектором, міжнародними фінансовими організаціями, місцевими органами влади та громадянським суспільством. Відповідно, змінюються інструменти реалізації проєктів – від централізованого бюджетного фінансування до комбінованих моделей, що поєднують грантові кошти, інвестиції та механізми державно-приватного партнерства. Це обумовлює необхідність удосконалення нормативно-правової бази, впровадження сучасних механізмів проєктного менеджменту, ризик-менеджменту та моніторингу ефективності реалізації інфраструктурних ініціатив.

Запропонована науковцями концептуальні підходи, що враховують промислову та інфраструктурну взаємодію, – підтверджують необхідність впровадження інтелектуальних технологій та логістично-інформаційних сервісів в процесі реалізації транспортних інфраструктурних проєктів. Крім того, виникає необхідність розширення класичних транспортних схем на основі включення промислових підприємств, портової, а також цифрової інфраструктури.

У цьому контексті транспортний інфраструктурний проєкт трансформується з окремого інженерного об'єкта у комплексну платформу просторового розвитку. Його реалізація потребує синхронізації інвестиційної політики, промислової стратегії та цифрової трансформації державного управління. Інтеграція промислових підприємств у транспортно-логістичні ланцюги сприяє формуванню доданої вартості всередині країни, тоді як цифрові рішення забезпечують прозорість, оперативність управлінських рішень та мінімізацію корупційних ризиків.

Таким чином, трансформація теоретичних підходів до реалізації транспортних інфраструктурних проєктів відображає загальну еволюцію публічного управління – від галузевої фрагментарності до системної, міждисциплінарної та стратегічно орієнтованої моделі розвитку.

### Література:

1. Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства: монографія. К.: НТУ, 2014. 336 с.
2. Бурик М.М. Дослідження ефективності механізмів державного управління транспортною інфраструктурою України. *Публічне адміністрування і національна безпека*. 2020. № 8 (16). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2020/8/6591>.
3. Демчина В.Р., Ратушний А.Р. Модель та результати оцінення стану населених пунктів під час реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури у післявоєнний період. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2024. Вип. 1(144). С. 46-53. URL: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2024.1.6>.
4. Дмитрієва О.І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: монографія. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 368 с.
5. Кокорєв В.В. Основні складові стратегії державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури на регіональному рівні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №8(36). С. 128-140.

6. Ремзіна Н.А. Теоретичні засади, умови та перспективи розвитку мультимодальної інфраструктури в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2019. Вип. № 40. С. 30-37.

7. Фердман Г.П. Механізми створення інтегрованої системи транспортної безпеки України: державно-управлінський аспект: монографія. Одеса: ННВК "АТБ". 2022. 444 с.

8. Шемаєв В.В. Теоретико-методологічні засади та пріоритети розвитку транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки України: монографія. Київ: Вид-во НУОУ, 2018. 368 с.

**Холодов Сергій Сергійович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі

### **Сучасні засади соціального захисту ветеранів війни в США**

Прикладом турботи суспільства про національних героїв, які відстояли Батьківщину у найважчий час, може служити система державної підтримки ветеранів США, яка вважається однією з найдосконаліших і найрозгалуженіших систем у всьому світі. державних соціальних інституцій.

Перші пенсійні програми для солдатів були введені вже на початку 1776 року до ухвалення Декларації незалежності США [1]. Вперше законом 1862 встановлювалася виплата допомоги за каліцтва, отримані під час громадянської війни. Тоді ж було введено положення про право подружжя і дітей солдатів отримувати допомогу у розмірі рівному допомозі, що виплачуються самим учасникам військових дій, у разі недієздатності останніх та надання медичних послуг. Особлива увага приділялася заходам з працевлаштування осіб з обмеженими можливостями.

Принаймні стабілізації ситуації у країні інвалідам і ветеранам війни пропонувався розширений спектр соціальних пільг, який дещо відрізнявся у кожному американському штаті. Наприклад, у 1871 році була заснована «Програма штучних кінцівок» з протезування людей з ампутованими кінцівками. Відповідно до закону від 1887 року будь-який інвалід, сліпий чи глухий ветеран, який проживає в штаті Джорджія, мав право на отримання щорічної пенсії у розмірі від 20 до 100 доларів залежно від ступеня інвалідності. Аналогічна картина допомоги інвалідам війни спостерігалася на Півдні країни. Програма забезпечення штучними кінцівками у Південній Кароліні проходила з 1866 по 1869 роки, а потім була продовжена в 1877 році [2]. Пізніше вона неодноразово розширювалася і поширювалася на дедалі більшу кількість постраждалих від війни.

У штаті Луїзіана для ветеранів, травми яких були пов'язані з втратою кінцівок, зору, слуху, голосу або мобільності, були запропоновані додаткові заходи підтримки, крім грошових виплат. Відповідно до закону від 1884 року непрацездатним інвалідам та вдовам військовослужбовців, які опинилися у важких життєвих обставинах, було виділено 160 акрів державних земель. Така ж міра підтримки ветеранів реалізовувалась у штаті Техас через видачу земельних сертифікатів [3].

Відчутну роль зіграли Будинки солдатів, відкриті, як у Європі, наприкінці XIX століття у США, які одразу показали свою ефективність.

Американський уряд враховував глибину проблеми і йшов на фінансування соціальних зобов'язань, незважаючи на значну частку компенсацій у державному бюджеті: за даними Міністерства оборони США, 1894 року військові пенсії становили 37% загального бюджету країни [4]. Військові пенсії дозволили уникнути масового будівництва притулків, оскільки забезпечували ветеранам рівень життя вищий, ніж пересічним громадянам.

На відміну від європейських країн, обмеженість військової присутності, віддаленість від активних бойових дій і, як наслідок, відсутність економічних потрясінь дозволили США на

значно більш високому організаційному і матеріальному рівні здійснювати підтримку ветеранам. Система державних органів, громадських організацій та законодавчих актів, створених у США напередодні Другої світової війни, була суттєво розвинена та вдосконалена у наступний період.

В даний час від виконавчої влади вона представлена Міністерством у справах ветеранів - одним із найбільших за чисельністю та бюджетом відомства США. У його компетенції зосереджені всі питання, що стосуються ветеранів, як категорії громадян, що потребує особливої уваги та піклування з боку держави. Крім того, у складі міністерства знаходиться спеціальна структура «To research veteran», яка займається пошуком ветеранів, щоб забезпечити його повною інформацією про свої права, навіть у разі переїзду на інше місце проживання [5].

Питання правової захищеності ветеранів забезпечуються комітетами, що діють у Сенаті (збройних сил і у справах ветеранів) та Палаті представників (Комітети з національної безпеки та у справах ветеранів).

Систему соціальної підтримки ветеранів бойових дій можна подати двома блоками, що поєднують механізми соціального страхування та матеріальної підтримки. У першу входять різноманітні грошові виплати; пенсійне забезпечення, у тому числі на випадок втрати годувальника чи інвалідності; страхування життя та здоров'я ветеранів; надання позик на будівництво житла, використання іпотечного кредитування та ін.

Грошові пільги поширюються на самих ветеранів та їхніх спадкоємців. Крім цього, Конгресом виділяються додаткові субсидії на страхування ветеранів, чий фізичні та моральні страждання надто великі, щоб бути компенсованими приватними страховиками. Ці додаткові субсидії можуть перевищувати гарантований прожитковий мінімум, встановлений для всіх громадян (ті, які отримують допомогу як із соціального забезпечення, так по безробіттю). Усі компенсації в обов'язковому порядку індексуються відповідно до «поправки на зростання вартості життя», яка визначається законодавчо на кожен фінансовий рік.

Другий блок включає заходи немонетарної підтримки: медичне обслуговування ветеранів, членів їхніх сімей, включаючи тих, хто втратив годувальника; фізична, психотерапевтична реабілітація ветеранів; доступність освітньої та професійної підготовки, допомога у працевлаштуванні у цивільному секторі при звільненні, здобуття освіти та працевлаштування членів сімей ветеранів-інвалідів [4].

Таким чином, державна політика щодо забезпечення соціально-економічних прав та гарантій ветеранів бойових дій у США зведена в ранг державних пріоритетів. Ветерани визнаються суспільством носіями таких високих цінностей, як патріотизм, честь, відвага та любов до Батьківщини. Вважають, що ветерани сплатили декларація про державну підтримку участю у війні, іноді пораненням чи смертю. Законодавство багатьох зарубіжних держав щодо цієї категорії населення постійно розширюється і оновлюється - відповідно до змінних умов життя та внутрішньої ситуації в окремих країнах.

Турбота держави про колишніх військовослужбовців, що формувалася протягом останнього часу в США, дає Україні можливість виявити слабкі сторони державної політики щодо соціального захисту ветеранів війни та виробити заходи, щоб підняти її на якісно новий рівень.

### Література:

1. Галкін М. Пенсійне забезпечення військовослужбовців США. URL: <https://www.uarp.org/ua/news/1357754892#.VGWWIYfe7ZQ>
2. Ворона П., Кривошеев В. Зарубіжний досвід соціально-психологічної реабілітації учасників бойових дій: на прикладі США. *Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах : матеріали наук.-практ. конф.* Київ: ІПК ДСЗУ, 2018. С. 305–309
3. David A. Gerber. Disabled veterans in history. The University of Michigan Press, 2000.

P.136-153.

4. Bureau of Labor Statistics (BLS) of the U.S. Department of Labor. Employment situation of veterans: 2007. USDL 08-0456.

5. Тришкін Д. В., Малих А. Б., Пономаренко Г. Н., Мерзлікін А. В. Організація реабілітаційно-відновлювальних заходів у збройних силах розвинених країн. *Військово-медичний журнал*. 2015. № 336 (7). С. 4-10.

**Чепеляк Віталій Степанович,**

викладач факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності НПУ  
кафедри адміністративно-правових дисциплін  
Донецького державного університету в внутрішніх справах

**Вплив воєнного стану на механізм правореалізації в сучасній державі**

Запровадження воєнного стану як особливого правового режиму істотно впливає на функціонування правової системи держави та зумовлює трансформацію усталених форм і способів правореалізації. В умовах збройної агресії та підвищених загроз національній безпеці змінюються підходи до реалізації норм права, розширюються повноваження органів державної влади, запроваджуються тимчасові обмеження прав і свобод людини, а також спрощуються окремі правозастосовні процедури. За таких умов особливої актуальності набуває осмислення впливу воєнного стану на механізм правореалізації з метою забезпечення балансу між потребами оборони держави, публічними інтересами та дотриманням принципів законності й верховенства права.

Механізм правореалізації в сучасній державі являє собою систему способів і форм, за допомогою яких правові норми втілюються у реальну поведінку громадян та діяльність органів державної влади. Він забезпечує перетворення закону з декларативного положення на практичний інструмент регулювання суспільних відносин, підтримку правопорядку та стабільність соціальних процесів. У його рамках відбувається взаємодія суб'єктів права, застосування відповідних правових засобів і процедур, а кінцевим результатом є забезпечення дотримання норм права, ефективне функціонування державних інститутів і гарантування прав і свобод людини.

Воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [1].

У воєнний час традиційні форми реалізації прав і обов'язків трансформуються: органи влади отримують розширені повноваження, спрощуються процедури прийняття рішень, застосовуються тимчасові обмеження для забезпечення безпеки. Це стосується як публічної адміністрації, так і правоохоронних та судових органів.

Слід звернути увагу, що діяльність органів поліції в умовах правового режиму воєнного стану ускладнюється тим фактом, що поліцейські виконують покладені на них обов'язки в умовах підвищеного ризику, що водночас супроводжується суттєвим емоційним хвилюванням. У цьому випадку необхідно, щоб на державному рівні у відповідних нормативно-правових актах було чітко визначено алгоритм дій поліцейських під час активних

бойових дій та на деокупованих територіях, оскільки від їх результативності, беззаперечно, залежить стан внутрішньої безпеки держави [2, с. 16].

У період воєнного стану правозастосовна діяльність органів державної влади зазнає суттєвих змін. Розширюється дискреційна компетенція, що дозволяє державним органам приймати рішення у справах публічної безпеки та оборони швидше та гнучкіше, ніж у звичайний час, з урахуванням оперативних потреб. Процедури правозастосування спрощуються, скорочуються строки розгляду справ, а пріоритет надається захисту публічного порядку та забезпеченню функціонування критичної інфраструктури. Водночас такі зміни вимагають від органів влади суворого дотримання принципів законності та пропорційності обмежень, оскільки баланс між публічним інтересом та правами громадян залишається ключовим критерієм легітимності їх дій.

Для того, щоб Національна поліція могла ефективно забезпечувати громадський порядок та безпеку під час воєнного стану, необхідно правильно організувати ці заходи. З цією метою, враховуючи соціальну, політичну та економічну умови, необхідно вжити заходів забезпечення їх необхідними матеріально-технічними ресурсами для розробки алгоритмів дій поліції під час можливої надзвичайної ситуації такої як наприклад захват будівель органів влади, особливо важливих об'єктів, заручників тощо [3, с. 30].

Воєнний стан суттєво впливає на механізм правореалізації, трансформуючи звичні форми і процедури застосування права та розширюючи повноваження органів державної влади. В умовах надзвичайних обставин пріоритет надається захисту публічного порядку, безпеці держави та ефективності правозастосування, при цьому дотримання принципів законності, пропорційності та гарантій прав і свобод громадян залишається ключовою умовою легітимності дій державних органів. Забезпечення балансу між державними інтересами та правами особи є визначальним для стабільності правопорядку та ефективного функціонування державних інститутів під час воєнного стану.

#### **Література:**

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
2. Безпалова О. І. Пріоритетні напрями діяльності органів поліції щодо забезпечення прав громадян в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. 2022.
3. Голуб М. В. Взаємодія поліції та населення як обов'язкова умова забезпечення належного стану публічного порядку в сучасних умовах. *Форум права*. 2016. № 2. С. 30–33.

**Штима Олександр Васильович,**  
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО  
«Університет менеджменту освіти»

#### **Управління розвитком сучасного міста**

В ході містобудівного процесу, при роботі з міським середовищем стикаються потреби і плани різних груп інтересів: громадян, представників будівельного, інвестиційного, девелоперського бізнесу, представників різного рівня публічної влади (місцевого, міського, регіонального, а у ряді випадків — і державного рівнів). Це веде до того, що із-за асиметрії ухвалення рішень в містобудівному процесі в Україні може наростати потенціал соціальної напруженості. У цьому контексті особливу важливість в регулюванні процесу і узгодженні різних інтересів придбавають медіатори — професійні, експертні і цивільні групи в області розвитку міського середовища.

Участь громадян в містобудівних проектах — одна з центральних ідей урбаністичного

руху в Україні, який отримує свій розвиток в 2008-2021 рр. В цей період у сфері містобудування поширюються нові ідеї і дискурси про стійкий розвиток і партиципації. Вони включають соціальні, інфраструктурні і екологічні зобов'язання будівельників, містобудівників, девелоперів перед жителями міст: захист довкілля, облік думок різних соціальних груп в процесі проектування, принципи соціальної різноманітності, доступності для різних публік, біорізноманітність при проектуванні міського середовища, забезпечення необхідними послугами, сервісами та ін. Для цих ідей і дискурсів в роботах багатьох учених пропонується використати загальне найменування «урбаністика» [1].

В умовах нової соціально-політичної реальності, з'являється запит на активізацію інноваційних процесів, створення умов для підвищення якості управління містами, забезпечення комфортних умов проживання населення. Це вимагає нових підходів як для створення якісного міського середовища, так і для гармонізації стосунків держави і жителів у рамках містобудівних проектів. Відповідно, існуючий стан сфери містобудування (включаючи сферу благоустрою) і управління містами вимагає появи, розвитку і інституціалізації нових підходів до роботи з міським середовищем, планування міст і управління ними. Інституціалізація соціального феномену урбаністики є відповіддю на нові виклики у сфері містобудування і знаходиться фокусі багатьох галузей.

На тлі глобальних змін в містах, які по-своєму відбиваються на постсоціалістичних містах, міняється інституціональний контекст, в якому діють професіонали — планувальники, проектувальники, міські управлінці. Це веде до зміни практики їхньої роботи, зокрема, трансформуються взаємовідносини між різними професійними групами, з'являються нові учасники процесу з міського розвитку і управління — представники бізнесу і городяни, з якими також необхідно вибудовувати нові стосунки, формувати нові механізми і інститути, які дозволили б здійснювати діяльність з управління містами і їх розвитком в нових умовах.

Представлений огляд теоретичних і методологічних питань, з якими стикаються дослідники, що описують глобальні трансформації в управлінні містами, говорить про актуальність визначеного питання в сучасному суспільстві. Основна теза полягає в тому, що постсоціалістичні міста необхідно розглядати в їхньому зв'язку з глобальними процесами. Передбачається, що концепція «постсоціалістичного міста» може стати драйвером для запуску дослідницького напрямку пострадянських міст, їх аналітичного осмислення в контексті глобальної дискусії. Існуюче уявлення про постсоціалістичні міста, пов'язане з їх територіальною і історичною спільністю, піддається критиці і не завжди підходить для опису складних і багаторівневих процесів, які знаходять своє відображення в просторових і соціальних стосунках. Детериторіалізована концепція дозволяє сфокусуватися на процесах, пов'язаних з трансформацією ідеологій, впливом принципів на просторові і соціальні зміни [2].

Українськими вченими були виділені універсалістські і індивідуалістські стратегії теоретизування управління містом в умовах глобалізації, розглянуті емпіричні приклади аналізу міст під впливом глобальних змін, це показує, як глобальні процеси вбудовуються в управління міськими територіями.

Стратегії стійкого розвитку сучасної агломерації в Україні — це об'єктивний процес ефективнішого використання концентрації людських, матеріальних і фінансових ресурсів, а також отримання ефекту синергії від раціонального використання ресурсів не лише території як просторового ресурсу, але і виробничої міської інфраструктури, мереж інженерно-технічного забезпечення, знань і технологій.

Розробка стратегій стійкого розвитку для міст відкриває нові можливості раціонального і ефективного використання усіх видів ресурсів, знаходження балансу інтересів між соціальними, екологічними і економічними чинниками розвитку, між владою, бізнесом і суспільством. З'являється можливість потенційного цільового проектування стійкого розвитку міст з центрально орієнтованим підходом до агломерації в напрямках, що відповідають закономірностям просторового розвитку, розміщення продуктивних сил на території міст і їх

оточення. Виникає можливість, з одного боку, спеціалізації, а з іншої — кооперації, координації муніципальних об'єднань, що представляють частини формованої агломерації, між собою не лише для вирішення загальних завдань у формі міжмуніципальної взаємодії, але і для дотримання інтересів національної економіки в цілому.

Якщо збудувати логічні взаємозв'язки між агломерацією і містами, передмістями і іншими населеними пунктами, то ми можемо розраховувати в середньостроковій перспективі на синергетичний і мультиплікативний ефекти в економіці країни.

### Література

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. С. 8–17.

2. Гоблик А.В. Містобудівна ентропія та застосування її в теорії містобудівних систем. *Сучасні проблем архітектури та містобудування*, 51, 2018. с. 211–215.

### Янишин Руслан Ігорович,

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»

### Особливості трансформації системи публічного управління в Україні під час і після пандемії COVID-19

Глобальні кризові явища початку XXI століття істотно трансформували підходи до функціонування систем публічного управління, поставивши перед державами нові вимоги щодо гнучкості, адаптивності та здатності оперативно реагувати на надзвичайні виклики.

Пандемія COVID-19 стала безпрецедентним викликом для систем публічного управління, зокрема й в Україні, актуалізувавши потребу в перегляді традиційних управлінських підходів та механізмів функціонування органів публічної влади. В умовах кризової невизначеності система публічного управління зазнала суттєвих трансформацій, що охопили інституційні, організаційні та функціональні аспекти її розвитку [1; 2].

Виявлені в ході пандемії управлінські дисбаланси та обмеження інституційної спроможності зумовили переосмислення готовності системи публічного управління України до масштабних кризових викликів. Пандемія COVID-19 засвідчила недостатній рівень стратегічного планування, міжвідомчої координації та управління ризиками, водночас актуалізувавши потребу в антикризових управлінських рішеннях, спрямованих на забезпечення безперервності надання публічних послуг і стабільності функціонування публічної влади [3; 4].

У період пандемії ключовою трансформаційною ознакою стало посилення ролі держави у координуванні антикризових заходів, особливо у сфері охорони здоров'я та соціального захисту населення [4]. Управлінські рішення ухвалювалися в умовах обмеженого часу, що сприяло централізації управління та запровадженню надзвичайних режимів регулювання.

Важливим напрямом трансформації стало прискорене впровадження цифрових інструментів публічного управління, зокрема електронних сервісів, дистанційної взаємодії органів влади та цифрових каналів комунікації з громадянами [5]. Це сприяло підвищенню доступності публічних послуг, водночас актуалізувавши проблему цифрової нерівності та кадрової спроможності публічного сектору.

Пандемія також вплинула на трансформацію системи надання публічних послуг, зумовивши перегляд адміністративних процедур і посилення клієнтоорієнтованого підходу у діяльності органів публічної влади [1]. Значно зросла роль органів місцевого самоврядування,

які в умовах децентралізації отримали додаткові повноваження щодо реалізації протиепідемічних заходів на місцевому рівні [2].

У постпандемічний період виявлені трансформаційні зміни поступово переходять із площини ситуативного реагування у сферу довгострокового стратегічного розвитку публічного управління. За цих умов система публічного управління поступово набуває стратегічного характеру та орієнтується на формування стійкої і адаптивної моделі управління, здатної ефективно реагувати на кризові виклики глобального та національного рівнів [3].

Таким чином, пандемія COVID-19 виступила потужним каталізатором трансформації системи публічного управління в Україні, сприявши прискоренню процесів цифровізації, розвитку антикризового управління та перегляду ролі держави і місцевого самоврядування у кризових умовах [4; 5]. Подальший розвиток публічного управління має ґрунтуватися на інституційному закріпленні позитивних змін, підвищенні управлінської стійкості та готовності до майбутніх кризових викликів.

#### **Література:**

1. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Публічне управління в Україні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2019. 256 с.

2. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державне управління: підручник. Київ : НАДУ, 2020. 384 с.

3. Липовська Н. А. Трансформація публічного управління в умовах глобальних криз. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2021, № 2, с. 45–52. URL: <http://www.dridu.dp.ua>

4. Рудік О. М. Антикризове управління в системі публічної влади: уроки пандемії COVID-19. *Вісник НАДУ*, 2021, № 3, С. 27–34.

5. Дяченко О. П. Цифрове врядування як інструмент підвищення ефективності публічного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 2020, № 2, С. 60–66.

#### **Julia Synak,**

Magister Prawa, Instytut Prawa i Administracji, Uniwersytet Pomorski w Słupsku (Poland)

#### **Przejrzystość i Odpowiedzialność w Działaniu Organów Administracji: Analiza Porównawcza Polski i Ukrainy**

Współczesna administracja publiczna funkcjonuje w warunkach rosnących oczekiwań społecznych dotyczących jawności, rzetelności oraz efektywności działania organów władzy publicznej. Przejrzystość i odpowiedzialność stanowią fundament demokratycznego państwa prawnego oraz warunek budowy zaufania obywateli do instytucji publicznych. Celem niniejszego opracowania jest analiza znaczenia tych zasad w funkcjonowaniu administracji publicznej oraz wskazanie instrumentów prawnych i organizacyjnych służących ich realizacji.

W Polsce zasada przejrzystości znajduje swoje źródło w konstytucyjnej zasadzie demokratycznego państwa prawnego oraz w prawie obywateli do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej [1]. Obejmuje ona obowiązek zapewnienia dostępu do informacji publicznej, jawność procedur administracyjnych, a także przejrzystość finansów publicznych. Transparentność oznacza nie tylko formalne udostępnianie dokumentów, lecz również ich zrozumiałość oraz dostępność dla przeciętnego obywatela. W tym kontekście istotne znaczenie ma klarowność języka decyzji administracyjnych oraz czytelność uzasadnień rozstrzygnięć. Realizacji zasady przejrzystości służą regulacje ustawowe dotyczące dostępu do informacji publicznej [2] oraz publikowanie danych w Biuletynie Informacji Publicznej. Na Ukrainie natomiast prawo do dostępu do informacji publicznej jest gwarantowane konstytucyjnie [3] oraz uregulowane w ustawie Prawo Ukrainy «Prawo o dostępie do informacji publicznej» [4]. Uzyskiwanie informacji publicznej obejmuje dane przetwarzane lub gromadzone przez organy władzy publicznej oraz inne

podmioty publiczne i obejmuje zarówno udostępnianie informacji w ramach publikacji na stronach internetowych, jak i w odpowiedzi na indywidualne wnioski obywateli. Prawo to ma charakter szeroki i obejmuje między innymi obowiązek organów ujawniania informacji dotyczących ich struktury, funkcji, budżetów czy procesów decyzyjnych. Ograniczenia dostępu są dopuszczalne tylko na podstawie prawa (np. ze względu na tajemnicę państwową lub bezpieczeństwo), a wnioski o dostęp do informacji publicznej muszą być rozpatrywane w określonych terminach, z prawem odwołania od odmowy ich zaspokojenia. W praktyce system ten jest częścią ukraińskich reform na rzecz jawności administracji publicznej, wzmacnianych także poprzez rozwój otwartych danych i inicjatyw zwiększających transparentność działania państwa.

Odpowiedzialność organów administracji na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej można rozpatrywać w wymiarze prawnym, politycznym i społecznym. Odpowiedzialność organów administracji należy rozpatrywać przede wszystkim w wymiarze prawnym, w tym jako odpowiedzialność zewnętrzną podmiotów administrujących. Jest to forma odpowiedzialności prawnej samej administracji, jej organów lub funkcjonariuszy wykonujących zadania w imieniu państwa bądź innych związków publicznoprawnych. Jej istotą jest ponoszenie konsekwencji działań lub zaniechań nie w sferze wewnętrznej administracji, lecz *pro foro externo* przed organami władzy pozostającymi poza jej strukturą. Odpowiedzialność ta może być realizowana przed organami władzy sądowniczej, w szczególności przed sądami powszechnymi (np. w zakresie odpowiedzialności cywilnej administracji lub karnej funkcjonariuszy publicznych) oraz przed Trybunałem Stanu w przypadku odpowiedzialności konstytucyjnej osób pełniących funkcje publiczne. Może ona również przyjmować formę odpowiedzialności przed organami władzy ustawodawczej, w szczególności w ramach kontroli parlamentarnej [5, p.75]. Odpowiedzialność prawna również przejawia się w możliwości zaskarżenia decyzji administracyjnych oraz w obowiązku działania na podstawie i w granicach prawa [6, p. 377-378]. Kodeks postępowania administracyjnego przewiduje m.in. powinność wyjaśnienia stronom zasadności przesłanek, którymi kierują się przy załatwieniu sprawy, aby w miarę możliwości doprowadzić do realizacji decyzji bez stosowania środków przymusu [7]. Mechanizmy te stanowią istotny element systemu gwarancji praworządności oraz realizacji zasady państwa prawnego. Z punktu widzenia odpowiedzialności społecznej mamy do czynienia z konfliktem interesów dwóch interesariuszy, czyli społeczeństwa jako całości lub określonej osoby czy podmiotu [8, s.84]. Niezbędne jest zidentyfikowanie działań, jakie mogą tworzyć instrumentarium w zakresie społecznej odpowiedzialności realizowanej przez administrację publiczną. Jedną z ważniejszych form kształtowania się relacji między państwem, gospodarką a społeczeństwem oraz efektem ukonstytuowania się przestrzeni publiczno-prywatnej jest wzrost znaczenia etyki w administracji publicznej. Wyrazem etycznego postępowania w administracji jest rzetelność, uczciwość oraz zaangażowanie i troska o poziom edukacji, opieki zdrowotnej i socjalnej [9, p. 21]. Nie można jednak pominąć wyzwań związanych z realizacją omawianych zasad. Nadmierny formalizm, złożoność przepisów czy brak jednolitych standardów komunikacji mogą utrudniać realną przejrzystość. Ponadto konieczne jest zachowanie równowagi między jawnością, a ochroną danych osobowych oraz informacji niejawnych.

Przejrzystość i odpowiedzialność są fundamentami funkcjonowania administracji publicznej w państwie demokratycznym i prawnym. Transparentność działań zwiększa zaufanie społeczne i legitymizuje decyzje administracyjne, a odpowiedzialność umożliwia kontrolę ich zgodności z prawem. W Polsce zasady te realizowane są poprzez ustawę o dostępie do informacji publicznej i publikację danych w Biuletynie Informacji Publicznej. Na Ukrainie podobne mechanizmy wynikają z Konstytucji i ustawy Prawo Ukrainy, O dostępie do informacji publicznej z 2011 r., wspierane przez rozwój otwartych danych. Choć w Polsce system jest bardziej stabilny, na Ukrainie stanowi element dynamicznych reform zwiększających jawność i zaufanie społeczne. W obu krajach wzmacnianie transparentności i rozliczalności administracji przyczynia się do lepszego zarządzania publicznego oraz efektywności realizacji zadań publicznych.

### **Bibliografia:**

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1997 Nr 78 poz. 483, art. 61.
2. Ustawa o dostępie do informacji publicznej, t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 902.
3. Konstytucja Ukrainy, Dz. Ust. RN Ukrainy 1996, No 30, poz. 141, art. 34. URL: <https://biblioteka.sejm.gov.pl/wp-content/uploads/2023/02/Ukraina2023.pdf>.
4. Prawo Ukrainy, O dostępie do informacji Publicznej, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
5. Supernat J., *Część I Odpowiedzialność odszkodowawcza administracji publicznej* [w:] *Odpowiedzialność administracji i w administracji*, red. Z. Duniewska, M. Stahl, Warszawa. 2013, p. 75.
6. Adamiak B., Borkowski J., *Postępowanie administracyjne i sądownoadministracyjne*, p. 377-378.
7. Wyrok WSA z dnia 13 lutego 2013 r., sygn. IV SA/Po 1039/12.
8. Kamiński S., *Odpowiedzialność społeczna administracji publicznej na przykładzie służb statystyki publicznej*, str. 84, URL: [https://dbc.wroc.pl/Content/123165/Kaminski\\_Odpowiedzialnosc\\_spoeczna\\_administracji.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/123165/Kaminski_Odpowiedzialnosc_spoeczna_administracji.pdf).
9. Minus P.M., *Etyka w biznesie*, Warszawa 1995, p.21.

### **Ulyana Storozhylova,**

Associate Professor of the Department Management, Public Administration,  
and HR Technologies, Ukrainian State Academy of Railway Transport (Sweden),

### **David Hallbeck,**

Master of Laws, Ancien élève de l'École Normale Supérieure (Sweden)

### **Public administration in Ukraine as a space for awakening**

Public administration in Ukraine is entering a phase that can be defined not only as a stage of digital transformation, but also as a moment of civilisational choice. In a world where technology shapes not only institutions but also the way people think, information technology is becoming a tool for transitioning to a new level of collective consciousness, responsibility and co-creation of the future. For Ukraine, which is simultaneously experiencing war, recovery and profound social change, public administration is ceasing to be a mechanism of control and is gradually transforming into a space for interaction, trust and shared meaning. In this context, digitalisation is not just a technical upgrade of state processes, but a transition from a hierarchical model of governance to a living, adaptive system capable of sensing the needs of society in real time.

Information technologies allow the state not only to process large amounts of data, but also to understand the patterns of social development, anticipate risks and create conditions for the realization of human potential. Thus, the effectiveness of governance begins to be measured not by the speed of procedures, but by the depth of its impact on the quality of life and human development. Global development imperatives require a transition from traditional e-government to intelligent governance, in which artificial intelligence and analytical systems become an extension of the collective mind of society. In this model, technology does not replace humans, but enhances their ability to make informed decisions.

Artificial intelligence in public administration can act as a mirror, reflecting the hidden consequences of political decisions, helping to see long-term scenarios and prevent systemic errors before they occur. In the Ukrainian context, this means a transition from reactive to predictive governance. The use of big data, open public registries, and sensor systems creates the possibility of forming a «learning state" where every decision becomes a source of knowledge for subsequent steps. Public data ceases to be an archive of the past and becomes the living fabric of the future, in

which citizens are not objects of management but active participants in policy-making. Rethinking trust is of particular importance in this process. Blockchain technology and decentralised systems open up the possibility of moving from forced trust to conscious trust. For Ukraine, this is not only a technological but also a cultural shift: the state no longer demands faith in its honesty but creates conditions under which transparency becomes an inherent feature of the system. In such a model, digital identity ceases to be just a set of data and becomes a tool for citizens' self-realisation in a digital society. Cloud technologies and open APIs in the new paradigm of public administration act as the nervous system of the state. They provide a link between institutions, communities and citizens, allowing the system to adapt quickly to change and remain stable even in crisis conditions.

For Ukraine, which is in a constant state of challenge, this means forming a state that is capable of evolving through circumstances rather than breaking under their pressure.

Digital communications and social media in public administration are taking on new meaning. They are becoming a space for collective dialogue, where not only public opinion is formed, but also a shared vision of the future. This model of governance responds to the global imperative of transitioning from formal democracy to conscious participation, where every voice matters not only during elections, but also in the daily decision-making process. At the same time, the path to a new level of public administration is accompanied by serious challenges. Cybersecurity, personal data protection, digital inequality, and the ethical limits of artificial intelligence are becoming philosophical rather than technical issues. They require a new type of responsibility from the state — not only for the effectiveness of decisions, but also for their impact on human freedom, dignity and development.

As a result, public administration in Ukraine can become an example of the transition from a state of control to a state of awareness. Information technologies play the role of a catalyst in this transformation, accelerating not only institutional changes but also the evolution of public thinking. This is where their deepest potential lies — not simply in optimising processes, but in awakening individuals and society to a new level of perception, responsibility and joint creation of the future.

## СЕКЦІЯ 2

# РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

**Виговський Леонід Антонович,**  
доктор філософських наук, професор,  
завідувач кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Особистість як суб'єкт публічної політики**

Загальновідомо, що будь-яке суспільство складається з людей, потреби і інтереси яких об'єктивно часто кардинально не збігаються. Більше того, вони можуть мати діаметрально протилежний характер. До прикладу, свого часу в Україні в контексті цивілізаційного вибору вектору розвитку нашої держави частина громадян голосувала за європейський вибір. Водночас, частина людей (Схід та Крим) голосували за орієнтацію на російську федерацію. Звісно, така ситуація зумовлювала у суспільстві гострий політичний конфлікт. Свого часу він викликав хаос і, відповідно, параліч у сфері функціонування управлінських структур у державі

Влада є таким соціальним явищем, яке існує на всіх рівнях функціонування суспільства (особистісному, сімейному, колективному, державному тощо). В системі ієрархії влад домінуючою є політична, державна влада. Це пояснюється насамперед тим, що вона є формою панування у сфері публічно-політичних відносин на засадах легітимізованого примусу. Вона має цілісну систему інструментів впливу на людину (авторитет, підкуп, стимулювання, примус тощо). Він прямо чи опосередковано впливає на свідомість людей і, відповідно, регламентує їх соціальну та індивідуальну поведінку. Через те політика постає сферою таких суспільних відносин, для яких характерним є постійна боротьба за здобуття влади з метою реалізації особистих, колективних, корпоративних та загальних інтересів. Звісно, в подальшому отримання влади передбачає заходи по її утримання.

Отож, основна функція державної влади у цілому полягає в управлінні суспільством в кожній його сфері (політичній, економічній, соціальній, духовній тощо) з метою зняття (в ідеалі), подолання наявних у суспільстві суперечностей серед особистостей, спільнот у процесі суспільного розвитку. За таких умов стає актуальною проблема оптимізації функціонування власне самої політичної системи, пристосування її інститутів до потреб тих політичних сил, які вибороли владу. Вирішальним інструментом застосування влади є монополія на насильство як внутрішньому контексті (право покарання), так і зовнішньому (право на війну). Тому для політичної влади має значення насамперед реалізація загального інтересу громадян держави, а не інтереси окремих людей чи спільнот. Через те така влада має можливість реалізовувати свої функції засобами, яким протистояти по суті неможливо пересічним громадянам. Адже, вона у своїй діяльності повною мірою використовує потенціал правоохоронних, адміністративних, військових та інших органів.

Варто зазначити, що в умовах реальної демократії політична влада має нести відповідальність перед своїми виборцями. Тому її рішення повинні бути доведені до громадян з метою подальшого схвалення і, відповідно, підтримки з боку електорату в справі вирішення тих гострих проблем, які є в соціумі. Звідси і постійна потреба влади комунікувати з населенням з метою роз'яснення причин прийняття рішень, аргументації шляхів вирішення насущних проблем спільноти. Особливо це стосується української держави, яка з набуттям державної незалежності вибрала шлях утвердження та подальшого розвитку демократичних засад, світоглядно-ідеологічного та політичного плюралізму у суспільному житті.

В умовах панування радянської адміністративно-бюрократичної політичної системи жорстко діяв принцип пріоритету державних геополітичних інтересів над потребами простих

громадян. Тому характерною рисою для радянської держави було відчуження політичної влади від життя людей, що породжувало у мас недовіру до партійних та політичних рішень. Тому у більшості населення був низький рівень політичної свідомості та культури, який зумовлював низький рівень відповідальності громадян за політичний вибір. Цьому сприяла також тотальна маніпуляція свідомістю людей засобами масової інформації (газети, журнали, радіо, телебачення). Мав місце і нерівний доступ різних груп населення до участі в реальній політиці. Такий процес мав, як правило, декларативний характер. В сукупності це сформувало у більшості населення принцип «Від мене в політиці нічого не залежить».

На жаль, сучасна українська політична система певною мірою успадкувала ознаки радянської політичної системи. Тому, частина української політичної еліти продовжує вважати, що громадяни існують для державної системи. «Одним із найсуттєвіших чинників тривалого перебування українського суспільства в непевному транзитному стані, збереження та загострення низки проблем -, слушно зазначає В.І.Мельниченко, - слід вважати неприйнятно низьку чутливість публічної влади до суспільних інтересів та потреб» [1, с. 135]. Звідси і нагальна потреба реформування органів публічної політики, функцією яких є у доведення та узгодження з громадами сутності гострих проблем та сумісного пошуку шляхів їх вирішення, що дозволить зробити громадянина активним учасником політичного процесу. Суть публічної політики полягає в тому, що вона є формою політичного процесу, «який реалізується в публічному просторі, підтримується інформаційно-комунікаційними ресурсами та представлений комплексом прозорих вертикальних та горизонтальних взаємодій його учасників» [2, с. 5].

Варто підкреслити, що Україні, навіть в умовах екзистенційної війни з боку російської федерації, продовжується процес утвердження публічної політики в якості сфери взаємодії держави та суспільства. Звісно, такий процес об'єктивно вимагає відповідного реформування всієї системи державного управління. В його основи має бути покладена особистість в якості системоутворюючого елемента публічної політики та публічного управління. Інтеграція політичних інституційних механізмів із особистісними характеристиками суб'єктів влади зумовить реальну ефективність демократичного врядування в соціумі.

Зрозуміло, що суб'єктом, в першу чергу, постає окрема людина тією мірою, якою вона є особистістю в її соціальному вимірі. Суб'єктом також може виступати група громадян, яка цілісно об'єднана певною метою і тому сама отримує певні системні якості, оскільки вона набуває елементи спільної для неї колективної свідомості та самосвідомості. Такою є, для прикладу, релігійна спільнота. Наявність у спільноті таких рис зумовлює потребу єдиної колективної волі до дії, засоби досягнення поставленої мети. Все це в сукупності і робить таку групу суб'єктом. Тому певний соціум теж може виступати суб'єктом, якщо він має високу ступінь внутрішньої організованості і цілісності, що зумовлює єдину свідомість та самосвідомість і, відповідно, одновекторну соціальну активність. І, нарешті, суб'єктом може виступати суспільство в цілому, або людство, коли воно виступає як єдине ціле. Таким чином, можна виокремити три модальності вияву суб'єкта у публічній політиці: індивід, соціальна група та суспільство в цілому. Щодо визначальної ознаки «суб'єктів публічного управління», то ними «будуть повноваження з управління, а саме формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення на рівні держави або окремої територіальної громади» [3, с.164].

Очевидно, що особистість у сфері публічної політики функціонує в багатовимірному суб'єктному полі. Адже вона реалізує себе в певних політичних ситуаціях або в якості громадянина, або представника громадянського суспільства чи політичного лідера, або публічного службовця. Тому суб'єктність особистості в публічній політиці та управлінні зумовлюється не лише її правовими повноваженнями, а також рівнем професійної компетентності, наявністю високої політичної культури та духовно-моральної відповідальності за дії в межах публічного інтересу. Варто зазначити, що рівень суб'єктності громадянина в політичному житті розширюється в умовах поглиблення процесу децентралізації та розвитку партисипативних механізмів управління, оскільки існують реальні

можливості його впливу процес формування й реалізацію публічної політики як на локальному, так і регіональному рівнях.

Варто зазначити, що в сучасних умовах також досить гострою є потреба поглиблення процесу персоналізації публічної влади. Адже, знання громадян про те, хто персонально ініціював те чи інше рішення публічної влади, суттєво підвищує ефективність управлінських рішень. Автор рішення тієї чи іншої суспільної проблеми повинен нести персональну відповідальність перед громадою за правильність власних дій. В такому випадку він буде прагнути уникнути обвинувачення в суб'єктивізмі, що в певній мірі обмежує зловживання владними повноваженнями.

Таким чином, рівень суб'єктності особистості в процесі публічної політики в сучасних умовах не відповідає вимогам часу. Для його підвищення насамперед потрібно провести заходи по подоланню елементів відчуження громадян в діяльності структур публічної політики та формувати довіру до політичних інституцій. Цьому слугує процес підвищення рівню політичної свідомості та культури громадянина, що сприятиме росту його відповідальності за зроблений ним політичний вибір.

#### **Література:**

1. Мельниченко В.І. Системність відповідальності суб'єктів публічного управління.  
URL : [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2011/04/135-148\\_no-2\\_vol-37\\_2011\\_ukr.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2011/04/135-148_no-2_vol-37_2011_ukr.pdf)) Текст.
2. Публічна політика та управління : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, С. В. Ситник, С. І. Вировий. Київ : НАДУ, 2010. 36 с.
3. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В., Якобчук В. П., Даций Н. В., Ходаківський Є. І. [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.
4. Телешун С. О. Публічна політика як соціальне явище : метод. рек. до практ. та семінар. Занять. Київ : НАДУ, 2009. 36 с.
5. П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Основи публічного управління та адміністрування. Навч. посіб. Харків ТОВ «Оберіг»: 2024. 240 с.

#### **Корюгін Андрій Валерійович,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Розвиток системи професійних комунікацій лікарів у закладах охорони здоров'я**

Підвищення рівня ефективності професійної підготовки лікарів залишається одним з актуальних завдань сфери охорони здоров'я. Це обумовлено взаємозв'язком професійної діяльності та професійних комунікацій, тому що високий рівень професійних та комунікативних знань свідчить про відповідність фахівців вимогам сучасного ринку праці. Підготовка медичних працівників до професійної комунікації значною мірою залежить від створення ефективних педагогічних умов, які сприяють формуванню всіх складових готовності до виконання цього завдання.

Зараз виявляється нестача розуміння особливостей професійного спілкування лікарів, його специфіки та грамотного впровадження в роботу. Більшість медиків переважно акцентують увагу на вдосконаленні суто професійних знань, що призводить до недостатньої мотивації у розвитку комунікативних здібностей і формуванні професійно-комунікативної компетентності. У зв'язку з цим необхідно приділяти більше уваги створенню мотивуючого комунікативного середовища для їхнього професійного розвитку [1, с. 83].

Одним із пріоритетних завдань є врахування комунікативних потреб лікарів. Це передбачає розвиток їхньої здатності до ефективної міжособистісної взаємодії, співчуття, емпатії, готовності надавати підтримку, обмінюватися знаннями й досвідом, а також налагоджувати партнерські стосунки для колаборації та отримання зворотного зв'язку від колег. У цьому контексті важлива роль належить професійно-комунікативній підготовці, яка забезпечує систематичне засвоєння мовленнєвих навичок, їх послідовний розвиток і ефективне застосування під час професійної діяльності.

Розвиток комунікаційних компетенцій у лікарів має базуватися на кількох основних напрямках:

1. Формування комунікативних навичок через сприятливе мотиваційно-комунікативне середовище. Мотивація особистості є важливим чинником, який визначає її поведінку. Для виконання професійних обов'язків вкрай важлива усвідомлена мотивація спеціаліста, що включає прагнення до успіху, відчуття суспільної значущості роботи, можливість для самореалізації та вдосконалення в професії. У зв'язку з цим особливий акцент слід зробити на створення умов, які сприятимуть розвитку комунікативних навичок лікарів. Ефективним інструментом у цьому процесі є використання рольових ігор. Такі практики враховують медичний, культурний і поведінковий контексти, що дозволяє лікарям розвинути спонтанність у спілкуванні, впевненість у собі й творчий підхід. Рольові ігри забезпечують не лише освітній, але й практичний аспект: вони допомагають закріпити отримані знання та оптимізувати комунікативні навички.

2. Підвищення теоретичних знань про особливості професійної комунікації. Необхідність удосконалення комунікативних компетенцій обумовлює інтеграцію спеціалізованих навчальних програм та тренінгів до системи підготовки медичних кадрів. Вони мають включати теорію спілкування, аспекти ділової та професійної комунікації. Для цього важливо поєднувати теоретичну складову з практичним досвідом у щоденній взаємодії як у межах професійного середовища, так і поза ним. До ключових елементів комунікаційних здібностей варто віднести: ісоку культуру мовлення для ефективної передачі інформації; оволодіння невербальною комунікацією; вміння встановлювати контакт з людьми різного віку, статі та соціально-культурного статусу; здатність адаптувати поведінку до змін у середовищі чи ситуації; навички переконування у значущості аргументів; правильну оцінку співрозмовника та вибір адекватної стратегії взаємодії.

3. Інтеграція теоретичних знань із практичною підготовкою є важливою передумовою для професійної комунікації, оскільки дозволяє поєднувати отримані знання з реальним застосуванням комунікативних навичок [2, с. 20]. Ефективне спілкування в медичній сфері допомагає лікарям мінімізувати ризик комунікаційних помилок, таких як невдало підібрані слова, складні формулювання, нелогічність або відсутність переконливості. Практичні заняття та тренінги з основ ділового спілкування сприяють розвитку здатності передавати інформацію з високим рівнем мовної компетентності. Оволодіння професійною іноземною мовою значно розширює можливості лікаря — як у лікуванні іноземних пацієнтів, так і в спілкуванні з закордонними колегами чи в доступі до сучасних досягнень медичної науки в інших країнах. Крім того, професійна компетентність лікаря охоплює здатність аналізувати емоційний стан пацієнта, наприклад тривожність, напруженість або агресивність, що дає змогу обирати адекватні комунікаційні стратегії залежно від конкретної ситуації в лікувальному процесі. Наприклад, відкритий підхід характеризується чіткою передачею інформації та повним інформуванням пацієнта з урахуванням його здатності сприймати інформацію. У той час напівзакритий підхід застосовується для збирання даних від пацієнта без надмірного заглиблення в деталі або без висловлення персональної позиції лікаря щодо проблеми. Такі методи сприяють концентрації на найважливішому — рекомендаціях задля успішного лікування. Важливою складовою професійної комунікації є прагнення лікаря до толерантності, поваги та рівноправного ставлення, що формує сприятливе середовище для

ефективного лікування. Таким чином інтеграція теоретичних знань і практичної підготовки відіграє важливу роль в удосконаленні комунікативних здібностей сучасних лікарів.

4. Самоосвіта займає особливе місце як один із ефективних способів інтелектуального розвитку, що охоплює організовану діяльність, самопізнання та самовдосконалення. Це активний процес самостійного вдосконалення знань, навичок і компетенцій лікарем із метою особистісного та професійного розвитку. У рамках самоосвіти проходить оцінювання власного потенціалу, постановка цілей і визначення чинників, які можуть сприяти чи перешкоджати освітньому процесу. Підсумком цієї діяльності стає досягнення результатів, котрі сприяють підвищенню професійної компетентності. Самоосвіта дозволяє лікарям ефективно засвоювати нову інформацію у вільний час поза виконанням основних професійних обов'язків. При організації самоосвітнього процесу важливим є врахування його особливостей, включно з формуванням внутрішньої мотивації до навчання та вмінням задовольняти потреби в здобутті нової інформації не лише у роботі, але й за її межами. Вивчення практичного досвіду колег стає важливим джерелом у стимулюванні до саморозвитку і є добрим прикладом для професійного вдосконалення.

Загалом комплексний підхід до організації освітніх умов забезпечує якісну підготовку лікарів у сфері професійної комунікації. Інтеграція теоретичних і практичних компонентів відіграє визначальну роль у формуванні фахових комунікативних навичок майбутніх медичних працівників.

#### **Література:**

1. Ворона І. І., Кітура, Г. Я., & Маковська, О. А. Професійно-комунікативна культура майбутніх лікарів крізь призму фахової освіти. *Медична освіта*. 2021. № 3. С. 81–86.

2. Гринців М. В., Зубрицький І.Я. Організація професійної комунікації в соціальній роботі. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2024. № 2. С. 18–23.

#### **Мазур Катерина Віталіївна,**

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності публічної діяльності в сучасних умовах державотворення**

У сучасних умовах державотворення тайм-менеджмент набуває особливого значення як інструмент підвищення ефективності публічної діяльності. Він розглядається не лише як система особистої самоорганізації, а як складова професійної компетентності публічного службовця та інституційний механізм удосконалення управлінських процесів. Раціональне планування, пріоритизація завдань і контроль використання робочого часу сприяють підвищенню результативності роботи органів влади, якості адміністративних послуг і дотриманню встановлених строків. Поєднання нормативно-правових засад, внутрішніх регламентів і сучасних методик управління часом створює практичну основу для оптимізації публічного управління та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Термін «time management» у перекладі означає «управління часом» [1] і передбачає свідоме та раціональне його використання для досягнення визначених цілей без перевантаження. Це не лише планування справ, а системна організація діяльності, що дозволяє ефективно виконувати пріоритетні завдання та підтримувати баланс між роботою й особистим життям [2].

Час у системі публічного управління має особливу цінність, оскільки більшість управлінських і адміністративних процедур пов'язані з чітко визначеними строками виконання [3]. Порушення часових меж призводить не лише до зниження ефективності роботи, а й до правових наслідків, втрати довіри громадян та зростання соціальної напруги.

Відтак управління робочим часом стає складовою управлінської культури та професійної компетентності публічного службовця.

Тайм-менеджмент – це система підходів і практичних інструментів, що допомагає свідомо планувати та раціонально використовувати час для досягнення цілей. Йдеться не лише про графіки, а про вміння визначати пріоритети, реально оцінювати навантаження та зосереджуватися на результаті. У публічній сфері це означає орієнтацію на якість послуг, дотримання строків і зменшення кількості помилок та повторних звернень.

Робота публічних службовців проходить у режимі багатьох завдань, постійної взаємодії з людьми та чітких процедур, тому впорядковане використання часу є особливо важливим. Тайм-менеджмент тут допомагає краще організувати робочі процеси, зменшити напруженість і зробити навантаження більш керованим.

Важливою особливістю тайм-менеджменту в публічній діяльності є поєднання особистого та організаційного рівнів [4]. Особистий рівень охоплює навички самоорганізації, планування робочого дня, визначення пріоритетів, боротьбу з відволіканнями та контроль виконання завдань [5]. Організаційний рівень передбачає наявність регламентів, стандартів процедур, графіків прийому громадян, електронних систем обліку та документообігу [6]. Лише узгодження цих двох рівнів забезпечує відчутний ефект підвищення ефективності.

Суттєву роль у підвищенні ефективності публічної діяльності відіграють методичні інструменти тайм-менеджменту. До найбільш поширених належать принцип Парето [7], ABC-аналіз [10], матриця Ейзенхауера [11], методи алгоритмічного планування робочого дня [9] та система GTD [8]. Їх застосування дозволяє структурувати потік завдань, відокремлювати пріоритетні справи від другорядних, своєчасно реагувати на термінові доручення та уникати перевантаження. Для органів публічної влади це має практичне значення у вигляді скорочення строків розгляду звернень, підвищення дисципліни виконання та кращої координації роботи підрозділів.

Окремого значення тайм-менеджмент набуває в умовах цифрової трансформації публічного управління. Електронні реєстри, системи електронного документообігу, онлайн-запис, віддалені сервіси та автоматизовані процеси змінюють структуру робочого часу службовця. З одного боку, цифрові інструменти допомагають економити час на рутинних завданнях, а з іншого – вчать нас краще планувати, упорядковувати інформацію та управляти потоком справ. Саме тому в сучасних умовах тайм-менеджмент стає важливою і корисною навичкою для кожного професіонала.

Нормативно-правове регулювання у сфері публічної служби формує базові рамки організації робочого часу – тривалість робочого дня, режими роботи, правила внутрішнього розпорядку, службову дисципліну. Проте формального дотримання режиму часу недостатньо для забезпечення високої результативності. Необхідним є доповнення правових норм практичними методиками планування, внутрішніми стандартами процесів і управлінськими підходами, орієнтованими на результат.

Впровадження тайм-менеджменту в роботу органів публічної влади підвищує ефективність роботи та робить її більш організованою й людиною. Чітке планування та розстановка пріоритетів допомагають працівникам працювати продуктивніше, менше відчувати стрес і приймати обдумані рішення. Це дозволяє раціональніше використовувати ресурси, скорочує черги та затримки у наданні послуг, підвищує їхню якість і оперативність. Крім того, системне управління часом сприяє формуванню відповідальної та професійної культури в колективі й зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

Отже, тайм-менеджмент у сучасних умовах державотворення слід розглядати як багаторівневий інструмент підвищення ефективності публічної діяльності, що поєднує особисті навички самоорганізації та інституційні механізми управління процесами. Його застосування сприяє підвищенню результативності роботи публічних службовців, удосконаленню управлінських процедур та забезпеченню якісного сервісу для громадян.

## Література:

1. Тайм-менеджмент. Методи управління часовим ресурсом. URL: [https://lb.ua/society/2022/02/22/506318\\_taymnedzhment\\_metodi\\_upravlinnya.html](https://lb.ua/society/2022/02/22/506318_taymnedzhment_metodi_upravlinnya.html)
2. Грабова В.В. Взаємозв'язок балансу між роботою та особистим життям з суб'єктивним благополуччям особистості: кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/6108/1/%d0%93%d1%80%d0%b0%d0%b1%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%92%d0%b0%d0%bb%d0%b5%d1%80%d1%96%d1%8f%20%d0%92%d0%b0%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b8%d0%bd%d1%96%d0%b2%d0%bd%d0%b0.pdf>
3. Богуславська С.І., Лобас В.М. Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення професійної діяльності публічних службовців в Україні. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. Вип. 1. Львів: ЛДУ БЖД. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/soc/article/view/2980/2862>
4. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільства*. Вип.14, 2018. С. 279-283
5. Євтушенко Г.І., Цикалюк Є.О. Тайм-менеджмент як механізм ефективної організації управління робочим часом персоналу. *Сучасні проблеми економіки та фінансів*. Київ: КНЕУ, 2018. С. 98-99 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e005fb2e-f9ef-4ed0-a6b1-98b165e87f45/content>
6. Загороднюк О.В., Гоменюк М.О. Корпоративний тайм-менеджмент: сучасна наукова концепція. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98 (2) С. 81–89. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/98/98.2/8.pdf>
7. Жуковська А.Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2021. Вип. 101. С. 79-93. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18317/16669>
8. Кутас О.О. Основні методи тайм-менеджменту. *Управління розвитком соціально-економічних систем*. Харків: ДБТУ, 2022. С318-321 URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae40872c-4cff-4f17-b9b3-1bd2b04e9dcc/content>
9. Жуковська А. Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. Тернопіль: ЗНУ, 2023. Т.1(47) С. 50-60. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.478>
10. Мазур О. Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Economics: Time Realities*. 2019. Вип. 4 (44). С. 80-90. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No4/80.pdf>
11. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Економіка та держава*. 2018. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>

### Мельничук Василь Іванович,

доктор філософії в галузі 052 «Політологія», доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького ЗВО «Університет Короля Данила»

### Публічна служба в умовах воєнного стану: інституційна стійкість та управлінська адаптація

Актуальність дослідження публічної служби в умовах воєнного стану зумовлена безпрецедентними викликами, що постали перед системою публічного управління внаслідок збройної агресії та запровадження надзвичайного правового режиму. Воєнний стан істотно трансформує інституційні умови функціонування публічної служби, змінює характер управлінських процесів, режим діяльності публічних службовців і пріоритети державної кадрової політики. За таких обставин здатність інституту публічної служби забезпечувати

безперервність виконання владних повноважень, збереження управлінської спроможності та легітимності публічної влади набуває стратегічного значення.

Воєнний стан актуалізує потребу в управлінській адаптації публічної служби, що проявляється у перегляді організаційних структур, спрощенні адміністративних процедур, посиленні міжвідомчої координації та запровадженні гнучких форматів службової діяльності. Водночас ці трансформації мають здійснюватися в межах принципів верховенства права, професіоналізму, політичної нейтральності та публічної відповідальності.

Під інституційною стійкістю в теорії публічного управління слід розуміти здатність системи зберігати свою функціональну цілісність та базові ціннісні орієнтири за умов деструктивного впливу факторів воєнного стану. Ключовим параметром стійкості в українському контексті стала децентралізація відповідальності та лінійність управлінського впливу. Згідно з аналітичними звітами НАДС, понад 90% органів державної влади зберегли керованість завдяки швидкому впровадженню протоколів безпеки та дистанційних форм роботи [1].

Важливим елементом стійкості є нормативно-правова адаптація. Зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» дозволили спростити процедури вступу на службу (скасування конкурсів на період дії воєнного стану), що забезпечило оперативне заповнення критичних вакансій, особливо у військових адміністраціях. Однак, така «адміністративна спрощеність» створює довгострокові виклики для професійності та аполітичності публічної служби, що вимагає розробки механізмів пост-воєнної верифікації компетенцій [2].

Стійкість української публічної служби під час війни ґрунтується на трьох взаємопов'язаних основах:

– легально-нормативна стійкість. Швидке прийняття та адаптація законодавчого поля під умови воєнного стану (наприклад, закони про функціонування ОВА в умовах воєнного стану, про організацію влади) забезпечили правову основу для дій, запобігши інституційному паралічу. Це дозволило легалізувати нестандартні рішення та делегувати повноваження;

– функціонально-операційна стійкість. Незважаючи на руйнування, фізичну загрозу та кібератаки, публічна служба зберегла ключові функції: фіскальну (збір податків, виплати), соціальну (виплата пенсій, допомога ВПО), адміністративну. Це стало можливим завдяки масштабній децентралізації операційних центрів, дублюванню функцій та переходу на цифрові сервіси («Дія», е-офіс), що виявилось стратегічним активом (ОЕСД, 2023).

– соціально-легітимаційна стійкість. Найважливішим нематеріальним активом виявився високий рівень довіри суспільства до публічних інституцій на початку повномасштабного вторгнення. Ця довіра, підкріплена видимими зусиллями службовців (від роботи в підвалах до організації гуманітарних коридорів), стала основою для легітимації їхніх дій, часто виходить за межі звичайних повноважень.

Головним викликом для стійкості системи є збереження та розвиток людського потенціалу. В умовах воєнного стану спостерігається значний тиск на психоемоційний стан службовців, що призводить до професійного вигорання. Трансформація системи мотивації публічних службовців повинна зміститися від суто матеріальних чинників до ідеологічно-ціннісних (служіння нації, участь у перемозі).

Дослідження показують, що інституційна стійкість прямо залежить від рівня автономії публічних службовців та їхньої здатності до самоорганізації в умовах відсутності зв'язку з центром. Це вимагає впровадження програм навчання з лідерства у кризових ситуаціях та стресостійкості (*soft skills*), які стають базовими компетенціями в секторі публічного управління [3].

Попри успішну адаптацію, існують системні ризики. По-перше, тривале використання спрощених процедур призначення на посади може призвести до деградації принципу меритократії. По-друге, централізація влади, необхідна в умовах війни, не повинна трансформуватися в авторитаризм після її завершення. По-третє, цифрова вразливість органів

влади перед кібератаками агресора вимагає безперервних інвестицій у кібербезпеку як складник публічного врядування.

Таким чином, національна публічна служба продемонструвала значний рівень інституційної стійкості, що базувалася на гнучкій правовій основі, швидкій децентралізації операційної діяльності, цифровій готовності та накопиченому соціальному капіталі довіри. Ключовим чинником виживання стала глибока управлінська адаптація, що виявилася в переході до мережево-кризової моделі управління, трансформації кадрових і комунікаційних практик, а також у формуванні гібридних моделей взаємодії з громадянським суспільством.

Звідси випливає, що набутий досвід є фундаментом для повоєнної трансформації публічної служби. Завданням науковців та практиків є не просто «повернутися» до довоєнного стану, а провести інституційний аудит воєнного досвіду, інкорпорувавши ефективні адаптаційні механізми (горизонтальні мережі, цифровість, гнучкість) у нову модель публічної служби, стійкої, адаптивної та орієнтованої на відновлення країни.

### **Література:**

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Публічне управління в умовах війни: адаптація та стійкість. Аналітична доповідь. URL: <https://niss.gov.ua/>. Дата звернення: (10.02.2026).

2. Закон України «Про державну службу» (із змінами та доповненнями щодо особливостей проходження служби в умовах воєнного стану). Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua>.

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Публічне управління в умовах війни: адаптація та стійкість. Аналітична доповідь. URL: <https://niss.gov.ua/> Дата звернення: (10.02.2026).

### **Московчук Богдан Олександрович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Кадрова політика митних органів України в умовах сучасних викликів**

Кадрова політика митних органів України у сучасних умовах відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, стабільності фінансової системи та ефективного контролю за переміщенням товарів через державний кордон. В умовах воєнного стану значно зросла роль митниці як важливого державного інституту, що забезпечує не лише економічну функцію, але й виконує критичні безпекові завдання. Тому питання кадрового забезпечення набуває стратегічного значення, оскільки від професіоналізму, стійкості та добросовісності працівників залежить спроможність держави реагувати на сучасні виклики.

Одним із найбільш відчутних викликів є кадровий дефіцит. Значна частина досвідчених співробітників залишила службу через підвищені ризики, низьку заробітну плату та емоційне виснаження. Збільшення обсягів гуманітарних, військових та товарних потоків посилює навантаження, що ускладнює виконання завдань митними підрозділами. У таких умовах питання якісного добору й адаптації персоналу стає критично важливим. Конкурсні процедури потребують модернізації, адже вони не завжди здатні об'єктивно оцінити цифрові, аналітичні та комунікаційні компетентності претендентів. Це підтверджують наукові дослідження, у яких вказується на гостру потребу оновлення кадрової політики в умовах реформування митної служби [1].

Розвиток цифрових компетентностей працівників є важливою складовою кадрової політики. Митні процедури нині широко базуються на електронних системах контролю, автоматизованих інструментах оцінювання ризиків, інформаційних платформах для

міжнародного обміну даними. Працівники мають вміти працювати з аналітичними програмами, електронними деклараціями, оглядовими комплексами та інтегрованими базами даних. Дослідження свідчать, що цифрова грамотність стає базовою компетентністю сучасного публічного службовця, яка визначає ефективність виконання службових обов'язків [2]. Тому необхідним є розширення програм професійного навчання, підвищення кваліфікації та впровадження практикоорієнтованих освітніх технологій.

Проблема доброчесності працівників митниці залишається актуальною. Митна сфера характеризується підвищеними корупційними ризиками, що пов'язано з інтенсивною взаємодією з бізнесом, значним обсягом операцій та можливістю впливу на митну вартість товарів. Забезпечення прозорості, формування етичної культури, впровадження ефективних механізмів внутрішнього контролю та навчання персоналу з питань доброчесності є важливими елементами кадрової політики. Аналітичні дослідження підтверджують, що боротьба з корупцією в митних органах має спиратися на підвищення етичної компетентності та відповідальності службовців [3].

Суттєвого значення набуває психологічна підтримка персоналу. Високий рівень стресу, відповідальність за прийняття оперативних рішень, робота в умовах конфліктних ситуацій та вплив воєнних подій призводять до емоційного вигорання. Тому кадрова політика має охоплювати програми психологічного супроводу, тренінги зі стресостійкості, профілактику конфліктів і підтримку ментального здоров'я.

Важливим напрямом розвитку кадрової політики є формування лідерських компетентностей. Лідерство передбачає вміння координувати роботу підрозділів, мотивувати колектив, забезпечувати командну взаємодію та приймати стратегічні рішення. Інструменти коучингу, наставництва, командного навчання сприяють підвищенню ефективності та управлінської гнучкості персоналу. Наукові джерела підтверджують, що розвиток лідерських якостей є ключовим фактором професіоналізації державних службовців [4].

Отже, кадрова політика митних органів України потребує комплексної модернізації, спрямованої на вдосконалення механізмів добору, розвиток цифрових та управлінських компетентностей, посилення доброчесності, мотивації та психологічної підтримки персоналу. Реалізація таких заходів підвищить інституційну спроможність митної служби та сприятиме адаптації до сучасних воєнних і післявоєнних умов.

#### **Література:**

1. Гакало І. Г. *Кадровий менеджмент у митних органах України: напрями роботи з персоналом і цифрові аспекти*. (2023). <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/eafba331-1217-44fe-b33f-ca98613c1d06/download>
2. Сарана Л. А. Вплив цифровізації на митну та податкову політику України. Проблеми сучасних трансформацій. (2024). <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-14-08-02/2024-14-08-02/1315>
3. Карпенко А. В. Політика протекціонізму в митній діяльності. Тиждень науки – 2024. Факультет міжнародного туризму та економіки. 2024 р. Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 307-310.

**Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,**

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

**Сучасні аспекти розвитку кадрового капіталу системи публічного управління в умовах війни**

Сучасні аспекти розвитку кадрового капіталу системи публічного управління в умовах війни – це комплексний науково-теоретичний і практичний дискурс, що відображає взаємозв'язок між викликами воєнного часу та необхідністю формування, збереження й трансформації людського ресурсу публічних інститутів. Публічне управління в умовах війни стикається зі значними труднощами, серед яких вимушена мобілізація персоналу до збройних сил, внутрішня міграція, втрата кваліфікованих працівників, психологічні та фізіологічні навантаження, обмеження ресурсів та зміна пріоритетів державної політики. Це накладає суттєвий відбиток на кадровий капітал – сукупність знань, компетенцій, навичок та мотиваційних чинників працівників державної служби та органів місцевого самоврядування.

Розвиток кадрового капіталу трактується як стратегічний процес оптимізації людських ресурсів, орієнтований на забезпечення ефективності виконання управлінських функцій у кризових умовах. У науковому дискурсі кадровий капітал розглядають не як набір окремих індивідуальних характеристик, а як інтегральну систему здібностей, що формують здатність персоналу адаптуватися до нових викликів, генерувати рішення та підтримувати стабільність інституційної діяльності. Такий підхід передбачає застосування комплексу організаційно-правових, мотиваційних, ресурсних та комунікаційних механізмів для стимулювання професійного зростання та самоактуалізації державних службовців.

Умови війни радикально змінюють контекст кадрової політики. Перш за все, виникає потреба у швидкій перебудові систем управління людськими ресурсами з урахуванням непередбачуваних змін у кількості доступного персоналу, зокрема через мобілізацію, евакуацію чи вимушене переміщення фахівців. Це вимагає гнучких стратегій найму, перепідготовки, ротації кадрів та підтримки ветеранів державної служби. Державна кадрова політика повинна враховувати ці зміни, розробляючи інституційні стандарти для забезпечення безперервності управлінських процесів навіть під час активних бойових дій чи масових кризових ситуацій.

Ключовим аспектом у контексті розвитку кадрового капіталу є інвестиції у професійний розвиток та навчання. Вони мають не лише підвищувати технічну компетентність працівників, а й сприяти розвитку лідерських якостей та здатності до інноваційного мислення у кризових умовах. Дослідження показують, що системи публічного управління, що інвестують у розвиток людського капіталу навіть під час війни, здатні швидше адаптуватися до нових вимог і підвищувати загальну стійкість державних інституцій.

У воєнних умовах підвищується значення психологічної підтримки та безпеки персоналу. Війна створює високий рівень стресу та ризику для фізичного та психічного здоров'я службовців, що безпосередньо впливає на продуктивність і здатність до прийняття ефективних рішень. Сучасні наукові підходи до формування людського капіталу підкреслюють важливість інтеграції програм психосоціальної підтримки та безпеки у систему управління кадрами. Це дозволяє не лише зберігати працездатність, а й підтримувати морально-етичний клімат в організації.

У контексті війни соціальний захист працівників публічного управління набуває специфічних вимірів. Публічні службовці, які продовжують виконувати свої обов'язки в зонах активних бойових дій або в умовах значної нестабільності, піддаються підвищеним ризикам для життя, здоров'я та соціального благополуччя. Національне агентство з питань державної служби ініціювало законодавчі зміни щодо гарантування соціального захисту публічних службовців у випадках загибелі або каліцтва під час виконання службових обов'язків в умовах

воєнного стану [1]. Це свідчить про усвідомлення державою необхідності формалізації і захисту соціальних прав працівників публічного сектору, оскільки раніше таких гарантій не існувало у правовому полі або вони були недостатньо врегульовані.

Однією з центральних функцій соціального захисту є забезпечення соціальної безпеки працівників публічної служби. Соціальна безпека в умовах війни передбачає не лише захист від економічних і соціальних ризиків (безробіття, втрати доходу), але й захист життя та здоров'я, психологічну підтримку, доступ до медичних послуг та соціальних гарантій у разі втрати працездатності. Значення соціальної безпеки публічних службовців посилюється через необхідність адаптувати кадрову політику до умов воєнного стану, які передбачають зміни в режимах праці, мобілізацію частини персоналу та зростання навантажень на залишених на службі працівників.

Варто також зазначити, що ефективна система соціального захисту кадрів потребує міжвідомчої координації та інтеграції з іншими соціальними політиками, такими як система ветеранів, програми соціальної допомоги цивільному населенню та заходи підтримки внутрішньо переміщених осіб. Це зумовлено тим, що у воєнний час соціальні ризики є взаємопов'язаними та вимагають комплексних рішень, що виходять за межі окремих секторів управління.

Ще одною базовою складовою розвитку кадрового капіталу системи публічного управління в умовах війни є мотивація. В умовах війни традиційні мотиваційні підходи стають недостатніми. Окрім стандартних економічних стимулів, значущою стає мотивація, пов'язана з відчуттям соціальної відповідальності, громадянської позиції та участі у відновленні держави. Молодь, зокрема, формує свою мотиваційну установку не лише через перспективи заробітку чи кар'єри, а й через можливість бути корисною суспільству в критичний момент. Водночас соціологічні дослідження загалом показують, що молоді люди, навіть у контексті залучення до служби у Збройних силах, часто орієнтуються на морально-психологічні та соціальні мотиви – солідарність, готовність захищати своїх близьких і країну [2]. Хоча це дослідження стосувалося студентів та військової служби, воно ілюструє важливість нематеріальних мотиваційних факторів серед молоді під час війни.

Що стосується практичної політики залучення молоді до публічної служби, Національне агентство України з питань державної служби реалізує низку ініціатив, спрямованих на популяризацію державної служби як перспективної кар'єри для молодих фахівців. Наприклад, НАДС проводить відкриті лекції та зустрічі зі студентами університетів, де презентує сучасні реалії публічної служби, розповідає про новації у державному управлінні, цінності служби та можливості професійного розвитку [3]. Такі заходи мають на меті не лише інформувати молодь про кар'єрні можливості, а й формувати позитивний імідж публічної служби як майданчика для реалізації професійних і громадянських амбіцій.

У межах цих ініціатив особлива увага приділяється створенню доступних практичних механізмів залучення молоді, таких як програми стажування, «Промодень на публічній службі», Всеукраїнські конкурси творчих робіт, освітні серіали та партнерські проекти з університетами. Наприклад, стажування в державних органах розглядається як ефективний механізм «тест-драйву» професії, що дозволяє молодим людям здобути реальний досвід роботи в публічному секторі, зрозуміти структуру управління і побудувати професійні зв'язки [4].

Важливим напрямком мотиваційної політики є також реформування системи оплати праці публічних службовців. За оцінками НАДС, заробітна плата на державній службі стає більш конкурентною на ринку праці, що має посилювати привабливість публічного сектору для молодих фахівців [3]. Прозора та справедлива система оплати, що враховує складність роботи, рівень компетентності та відповідальність, є ключовим чинником мотивації та утримання персоналу в умовах війни.

Водночас, слід зазначити, що молоді фахівці є критично важливими для побудови правової держави та модернізації системи публічного управління. Процеси омолодження

кадрів сприяють оновленню ідей, впровадженню інноваційних підходів, а також посиленню адаптивності інституцій. Однак війна створює значні виклики для молодіжної політики, включно з соціальними, економічними та безпековими бар'єрами, що можуть стримувати молодь від прийняття рішень щодо кар'єри в публічному секторі.

З огляду на сучасні тенденції, важливим аспектом мотиваційної політики є інтеграція ціннісних компонентів (внутрішньої мотивації, соціальної відповідальності) із зовнішніми стимулами (заробітком, кар'єрними перспективами, професійним розвитком). Такий підхід дозволяє створювати комплексні мотиваційні стратегії, які здатні враховувати не лише матеріальні потреби молодих працівників, а й їхні ціннісні орієнтації в умовах тривалої війни.

Важливою складовою розвитку кадрового капіталу є адаптація кадрової політики до умов цифрової трансформації. Під час війни потреба у цифрових компетенціях стає критичною через необхідність дистанційної роботи, електронного документообігу, забезпечення кібербезпеки та управління інформаційними потоками. Це вимагає від державної служби не лише модернізації технологічної інфраструктури, а й підвищення цифрової грамотності працівників як невід'ємної частини кадрової стратегії.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку кадрового капіталу системи публічного управління в умовах війни характеризуються інтегрованістю стратегічних навчальних програм, адаптивністю кадрової політики, посиленням психологічної підтримки, цифровізацією компетенцій, а також удосконаленням інституційних механізмів управління людськими ресурсами. Ці елементи становлять основу підвищення стійкості державних інститутів та забезпечення ефективного управління у складних умовах збройних конфліктів.

#### **Література:**

1. Соціальний захист публічних службовців під час воєнного стану: НАДС спільно з колегами напрацьовано відповідний законопроект. URL: <https://nads.gov.ua/news/socialnij-zahist-publichnih-sluzhbovciv-pid-chas-voennogo-stanu-nads-spilno-z-kolegami-napracovano-vidpovidnij-zakonoproekt?utm.com>

2. Стратієнко І., Прохорова А. Мотиви студентства київських закладів вищої освіти до служби в силах оборони після повномасштабного вторгнення росії в Україну. *Наукові записки НаУКМА. Соціологія*. 2024. № 7. С. 84–96. <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2024.7.84-96>.

3. НАДС закликає молодь працювати на публічній службі. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-zaklykaie-molod-pratsiuvaty-na-publichnii-sluzhbi?utm.com>

4. Публічна служба майбутнього: НАДС залучає молодь до роботи на державу. URL: <https://nads.gov.ua/news/publiczna-sluzhba-maibutnoho-nads-zaluchaie-molod-do-roboty-na-derzhavu?utm.com>

#### **Присяжнюк Валерія Володимирівна,**

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Розвиток кадрового потенціалу системи публічного управління та адміністрування**

У сучасних умовах трансформації суспільно-політичних та соціально-економічних процесів особливого значення набуває проблема розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління та адміністрування. Ефективність державної політики, якість управлінських рішень, рівень довіри громадян до влади значною мірою залежать від професійної компетентності, мотивації та ціннісних орієнтацій публічних службовців. У зв'язку з цим розвиток кадрового потенціалу розглядається як стратегічний напрям модернізації системи публічного управління.

Р.О. Ясько розглядає кадровий потенціал як інтегровану систему високопрофесійних фахівців, які формують стійку основу персоналу. Ці працівники наділені необхідним рівнем фізичних і розумових можливостей для здійснення складної професійної діяльності, відзначаються належною професійною відповідністю, рівнем компетентності, практичним досвідом, розвиненими морально-етичними рисами та здатністю до постійного набуття й удосконалення нових умінь і навичок [1, с. 240].

К.М. Шило зазначає, що процес розвитку кадрового потенціалу полягає в удосконаленні як кількісних, так і якісних параметрів персоналу. До ключових елементів цього процесу належать визначення оптимальних форм і методів навчання, підвищення професійного рівня працівників, організаційне забезпечення навчання та перепідготовки персоналу, а також відбір і впровадження форм і методів формування кадрового резерву та координація процесу його підготовки [2, с. 79–83].

На думку М.Є. Рогози та В.К. Оніщенко, розвиток кадрового потенціалу слід розуміти як комплекс організаційно-економічних дій, орієнтованих на максимальне розкриття індивідуальних можливостей працівників і посилення їхніх професійних здібностей. Головним завданням такого розвитку є створення сприятливих умов для результативного використання кадрового потенціалу та підтримка прагнення персоналу до постійного зростання професійного, компетентнісного й світоглядного рівнів [3, с. 51–58].

Тому, кадровий потенціал органів публічного управління та адміністрування доцільно трактувати як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, що включають професійні знання, управлінські навички, досвід, особистісні якості, здатність до інновацій та адаптації до змін. Його формування та розвиток відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють інституційні умови, нормативно-правове забезпечення, система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також організаційна культура публічної служби.

Органи публічного управління та адміністрування передусім органи державної влади та органи місцевого самоврядування на сьогодні стикаються з багатьма новими викликами, зокрема цифровізація управлінських процесів, децентралізація влади, євроінтеграційні прагнення та зростання суспільних очікувань щодо прозорості й підзвітності влади, які зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до кадрової політики. Тому від сучасних публічних службовців вимагається не лише ґрунтовна фахова підготовка, а й розвиток таких компетентностей, як стратегічне мислення, комунікаційні навички, лідерство, емоційний інтелект, здатність працювати в умовах невизначеності та швидких змін.

Одним із ключових напрямів розвитку кадрового потенціалу є вдосконалення системи добору та просування кадрів. Запровадження прозорих конкурсних процедур, орієнтованих на оцінювання компетентностей, а не лише формальних показників, сприяє залученню до публічної служби професійних і мотивованих фахівців. Важливого значення набуває також формування кадрового резерву, що забезпечує наступність управлінських кадрів і знижує ризики кадрового дефіциту.

Не менш важливим аспектом є система професійного навчання та розвитку персоналу. Безперервне підвищення кваліфікації публічних службовців має ґрунтуватися на принципах практичної спрямованості, індивідуалізації та відповідності актуальним потребам органів публічного управління. Сучасні освітні програми повинні поєднувати теоретичну підготовку з розвитком практичних навичок, використанням інтерактивних методів навчання, кейсових задач, тренінгів, а також цифрових освітніх платформ.

Важливу роль у розвитку кадрового потенціалу відіграє мотиваційний механізм публічної служби. Матеріальне стимулювання, безумовно, залишається значущим фактором, проте дедалі більшого значення набувають нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, визнання результатів праці, формування позитивного іміджу публічного службовця. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та зменшенню плинності кадрів.

Окремої уваги заслуговує питання формування сучасної організаційної культури в органах публічного управління та адміністрування. Орієнтація на цінності доброчесності, відкритості, законності, служіння суспільству та інноваційності створює сприятливе середовище для розвитку людського капіталу, підвищення мотивації персоналу та зміцнення довіри громадян до інститутів влади. У таких умовах формується культура нульової толерантності до корупції, заохочується ініціативність, відповідальність і командна робота, що є необхідними передумовами професійного зростання публічних службовців. Лідерська роль керівників у цьому контексті є визначальною, оскільки саме вони задають стандарти професійної поведінки, транслиують цінності організації та виступають прикладом дотримання етичних норм. Ефективне лідерство в органах публічного управління передбачає не лише адміністративний вплив, а й здатність мотивувати персонал, підтримувати відкриті комунікації, сприяти розвитку потенціалу підлеглих і формувати атмосферу довіри та взаємоповаги в колективах. Таким чином, розвиток організаційної культури слід розглядати як важливу складову комплексної політики розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Отже, можна зробити висновок, що розвиток кадрового потенціалу органів публічного управління та адміністрування є одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування системи публічної влади в умовах сучасних трансформацій. Тому, розвиток кадрового потенціалу є складним і багатовимірним процесом, що потребує системного підходу та узгодженості кадрової політики з загальнодержавними пріоритетами. А інвестування в людський капітал публічної служби є необхідною умовою для підвищення ефективності управління у системі публічного управління та адміністрування, забезпечення сталого розвитку суспільства, зміцнення демократичних інститутів та рівня довіри громадян до влади.

#### **Література:**

1. Ясько Р.О. Розвиток кадрового потенціалу в гуманітарній сфері у контексті формування суспільства знань. Дні інформаційного суспільства 2013: Матеріали щорічн. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 20–21 травня 2013); за заг. ред. Н.В. Грицяк. Київ: СІТІ КИЇВ ПРІНТ, 2013. С. 239–241.

2. Шило К.М. Організаційно-економічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємств туристичної сфери. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3 (27). С. 79–83.

3. Рогоза М.Є., Оніщенко В.К. Концепція управління кадровим потенціалом підприємств. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2013. № 2. С. 51–58.

**Рудзік Дмитро Святославович,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

#### **Запровадження управління талантами в систему стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління**

Запровадження управління талантами в систему стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління є складним і багатовимірним процесом, що передбачає переосмислення ролі людського капіталу у державних інституціях та інтеграцію сучасних HR-практик у стратегічні документи організаційної політики. У контексті публічного управління «таланти» розглядаються не лише як кваліфіковані фахівці, але й як носії потенціалу, здатного забезпечувати реалізацію стратегічних завдань державної політики, підвищення ефективності сервісів і адаптацію до складних соціо-економічних викликів [1].

Початковим кроком у цьому процесі є формалізація концептуального апарату. В академічній літературі управління талантами трактується як цільовий, стратегічно орієнтований цикл заходів із залучення, розвитку, втримання і мобілізації співробітників, які мають ключові компетенції для реалізації довгострокових цілей організації. Такий підхід відрізняється від традиційного управління персоналом тим, що фокус зміщується з адміністративно-операційного вирішення питань трудових відносин на створення умов для максимізації потенціалу окремих співробітників і груп, що становлять «таланти» організації.

У теоретичній площині стратегічне управління талантами розглядається як інтегрована складова стратегічного управління кадровим потенціалом. Воно передбачає, що планування людських ресурсів і забезпечення їхнім розвитком повинно відповідати довгостроковим цілям публічного управління, таким як підвищення якості надання послуг громадянам, інноваційність публічних політик та адаптивність до змін [2]. Впровадження цієї концепції у публічному секторі ґрунтується на системному підході, що включає діагностику наявних компетенцій, прогнозування майбутніх потреб, розбудову системи навчання та оцінювання, а також створення механізмів підтримки та втримання ключових співробітників.

Стратегічне значення управління талантами в публічному управлінні обумовлено тим, що публічні організації, на відміну від приватних, функціонують у високодинамічному середовищі, де на успіх діяльності впливають зовнішні фактори: зміни у законодавстві, суспільні очікування, технологічна трансформація, кризи. Тому формування ефективної системи управління талантами дозволяє державній службі бути не лише адаптивною, але й проактивною [3]. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності працівників, зміцненню професійної етики, стабільності кадрового складу й розвитку інноваційної культури.

Важливо також підкреслити, що управління талантами на державній службі має свої специфічні детермінанти. Серед них – юридичне регулювання службових відносин, традиції бюрократичної культури, обмеження бюджетних фінансів та складність вимірювання результативності HR-заходів у публічному секторі. Наукові дослідження підкреслюють необхідність адаптації міжнародних підходів до контексту національного публічного управління, зокрема шляхом впровадження інструментів оцінки привабливості служби, наставництва, планування обіймання посад та програм безперервного професійного розвитку [2].

Стратегічна інтеграція управління талантами в систему управління кадровим потенціалом передбачає комплексну модель, яка охоплює такі ключові компоненти:

- аналіз та прогнозування людських ресурсів. Включає оцінювання поточного кадрового потенціалу та прогноз потреб у компетенціях, що дозволяє визначити, які таланти необхідні для реалізації стратегічних цілей;

- система ідентифікації талантів. Передбачає розробку критеріїв і процедур для виявлення співробітників із високим потенціалом, що може здійснюватися через оцінювання ефективності, компетентнісне тестування, рекомендації менеджерів;

- програми розвитку. Забезпечують навчання, наставництво, ротачію посад, участь у стратегічних проєктах для розвитку ключових компетенцій талановитих співробітників;

- механізми втримання. Сюди належать матеріальні і нематеріальні стимули, гнучкі кар'єрні шляхи, створення сприятливого середовища праці, що сприяє зниженню плинності кадрів;

- оцінювання та зворотний зв'язок. Постійний моніторинг результативності управління талантами та коригування стратегій на основі аналітичних даних.

Управління талантами повинно бути невід'ємною частиною стратегічного управління – тобто мати чіткий зв'язок із місією, баченням, цінностями та довгостроковими цілями організації. Такий зв'язок дозволяє трансформувати управління людськими ресурсами з операційної функції в джерело конкурентних переваг, навіть у сфері публічного управління, де конкуренція проявляється не у ринкових стосунках, а у здатності ефективно реагувати на суспільні потреби.

Таким чином, запровадження управління талантами в систему стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління є не лише доцільним, але й необхідним для підвищення ефективності, адаптивності та інноваційності державних інститутів. Це потребує системної реформи підходів до людського капіталу, орієнтованої на довгостроковий розвиток і створення середовища, яке сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

#### Література:

1. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2023. № 18(2). С. 85-89. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14>
2. Qathrunnada Atikah Hamka, Haliah. Human resource talent management in the public sector. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*. 2025. № 5(4). P. 1563-1569. <https://doi.org/10.54443/ijeabas.v5i4.3025>
3. Ковтун В. П., Шергіна Л. А. Управління талантами: сучасні підходи до підвищення ефективності складно структурованої організації. *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]*. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 30. С. 70-79. [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.31.23.01.07.047.053](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.31.23.01.07.047.053)

**Тюріна Діна Миколаївна,**

доктор наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри економіки та публічного управління

Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

#### **Публічна служба як інституційна основа ефективного реагування на кризові ситуації**

Сучасний етап розвитку державності України характеризується наявністю масштабних та комплексних кризових викликів, які охоплюють безпекову, соціально-економічну, гуманітарну, інфраструктурну та інформаційну сфери. Кризові ситуації різного характеру (воєнні загрози, техногенні та природні надзвичайні ситуації, кібератаки, міграційні процеси, епідеміологічні ризики, енергетичні загрози тощо) потребують швидкого, узгодженого та професійного реагування з боку держави.

У цих умовах особливого значення набуває роль публічної служби як інституційної основи ефективного реагування на кризові ситуації. Саме публічна служба забезпечує стабільність функціонування державних інституцій, координацію управлінських рішень, реалізацію політики, надання публічних послуг і виконання державою базових соціальних зобов'язань навіть у кризові періоди. Від професійності, спроможності, організаційної культури та управлінської стійкості корпусу публічних службовців значною мірою залежить рівень готовності держави до реагування та відновлення.

Інституційна природа публічної служби полягає в тому, що вона виступає стабілізуючим елементом системи публічного управління, забезпечуючи безперервність державного управлінського циклу: планування – організацію – координацію – контроль – коригування. У кризових ситуаціях публічна служба виконує низку критично важливих функцій: функція безперервності управління – забезпечення функціонування органів влади та управлінських процедур, незважаючи на нестабільність зовнішнього середовища; функція координації та мобілізації ресурсів – організація взаємодії між центральними та місцевими органами влади, секторальними структурами, службами безпеки, бізнесом та громадськістю;

функція реалізації антикризових рішень – перетворення політичних рішень на адміністративні дії та конкретні управлінські заходи; функція забезпечення прав і потреб населення – підтримка життєдіяльності через соціальні програми, евакуацію, гуманітарні заходи, регулювання доступу до публічних послуг; функція комунікації та довіри – інформування суспільства, запобігання панічним настроям, протидія дезінформації, формування легітимності управлінських рішень. Таким чином, публічна служба в кризових умовах виступає не лише виконавчим інструментом, а й системоутворюючим чинником, який підтримує інституційну цілісність держави.

Кризові ситуації висувають до публічних службовців підвищені вимоги щодо оперативності, професійної компетентності та психологічної стійкості. Практика функціонування органів публічної влади в кризових умовах засвідчує, що публічна служба в Україні стикається з низкою викликів, які ускладнюють ефективне реагування.

Передусім це організаційні та інституційні проблеми, пов'язані з недостатньою узгодженістю дій між органами державної влади та місцевого самоврядування, відсутністю уніфікованих алгоритмів кризового реагування, дублюванням повноважень або прогалинами у відповідальності. Неузгодженість управлінської вертикалі «центр – регіон – громада» та недостатня гнучкість процедур знижують оперативність управлінських рішень у ситуаціях високої невизначеності.

Вагомими залишаються кадрові проблеми та дефіцит компетентностей. Кризові ситуації потребують розвинених навичок управління ризиками, стратегічного планування, кризових комунікацій, цифрової грамотності, роботи з даними, а також стресостійкості й лідерства. Нестача таких компетентностей посилюється кадровим виснаженням, міграцією та професійним вигоранням.

Додатковими бар'єрами є інформаційно-аналітичні та фінансово-ресурсні обмеження. Нерозвиненість цифрового моніторингу, дефіцит аналітики та прогнозування знижують обґрунтованість управлінських рішень і спричиняють затримки реагування. Натомість нестача фінансування обмежує можливості технічного забезпечення, логістики та створення безпечних умов праці, що в комплексі негативно впливає на безперервність і результативність публічного управління у кризових ситуаціях.

Ефективне реагування на кризові ситуації потребує цілісної системи інституційних та управлінських механізмів розвитку публічної служби. Насамперед доцільним є інституційне посилення кризового управління шляхом упровадження єдиних протоколів реагування для органів влади різних рівнів, створення кризових штабів і центрів координації з визначеним функціоналом, а також механізмів оперативного перерозподілу управлінських ресурсів між територіями залежно від інтенсивності загроз.

Важливим напрямом виступає компетентнісний розвиток публічних службовців через систему підготовки та підвищення кваліфікації, зорієнтовану на практичні кейси. Пріоритетними є кризовий менеджмент, управління ризиками, стратегічні комунікації, цифрові інструменти управління, психологічна стійкість і лідерство.

Окремої уваги потребує цифровізація кризового управління та розвиток аналітичної підтримки рішень, зокрема через використання оперативних панелей моніторингу, інтегрованих реєстрів, цифрових каналів комунікації та автоматизованих інструментів оцінювання ризиків. Водночас ефективність реагування неможлива без належної мотивації та етики публічної служби, формування культури відповідальності й підзвітності та запобігання корупційним ризикам у кризові періоди, що загалом сприяє зміцненню суспільної довіри до влади.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити такі висновки.

По-перше, публічна служба виступає ключовою інституційною основою кризового реагування держави, оскільки забезпечує безперервність управління, координацію управлінських дій та реалізацію антикризових рішень.

По-друге, у кризових умовах ефективність діяльності публічної служби обмежується низкою факторів, серед яких найбільш вагомими є організаційні дисфункції, кадровий дефіцит, нестача професійних компетентностей, недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення та ресурсні обмеження.

По-третє, підвищення результативності кризового реагування потребує інституційного зміцнення механізмів кризового управління, системного розвитку компетентностей публічних службовців, активної цифровізації управлінських процесів і розбудови аналітичної підтримки ухвалення рішень.

По-четверте, важливою передумовою стійкості публічної служби є впровадження ефективних мотиваційних механізмів, дотримання етичних стандартів та забезпечення прозорості діяльності органів влади, що в цілому сприяє зростанню довіри населення.

По-п'яте, в сучасних умовах посилення ролі публічної служби як інституційної основи ефективного кризового реагування є стратегічним напрямом державотворення та підвищення загальної спроможності публічного управління в Україні.

### **Література:**

1. Дегтяр А. О. Інституційні механізми публічного управління цивільним захистом під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-443-452](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-443-452).

### **Шевченко С.О.,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ,

### **Хрипунов Д.Г.,**

аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ

## **Особливості розвитку та проходження державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні**

Адмінреформа в Україні реалізується в контексті одночасного впливу декількох факторів: євроінтеграційних процесів, децентралізації влади, цифрової трансформації, воєнних загроз, трансформації публічних фінансів, інституційної модернізації та зростання суспільного запиту на прозорість і підзвітність влади. У цих умовах держслужба перестає бути стабільною системою з фіксованими кар'єрними траєкторіями і набуває ознак динамічної й адаптивної моделі професійної діяльності. Проходження держслужби сьогодні дедалі більше визначається не лише нормативно-правовими регламентами, а й логікою компетентнісного розвитку, цифрових навичок, мобільності кадрів, інституційної гнучкості та управлінської інноваційності [1].

У науці публічного управління державна служба розглядається крізь призму кількох концептуальних підходів: 1) New Public Management – орієнтація на ефективність, результативність, управлінські технології, KPI, контрактну логіку управління персоналом; 2) New Public Service – фокус на публічних цінностях, сервісній функції держави, участі громадян, співуправлінні; 3) Good Governance – підзвітність, прозорість, інклюзивність, верховенство права, етичність; 4) Digital Governance – цифровізація процедур, е-сервіси, цифрові платформи управління; 5) Resilient Governance – стійкість інституцій до криз, адаптивність системи, управління ризиками [2; 3].

У межах адміністративної реформи в Україні ці підходи формують гібридну модель державної служби, у якій поєднуються нормативна регламентація, управлінська гнучкість, цифрова інфраструктура, сервісна орієнтація, кризостійкість та інституційна адаптивність.

Таким чином, розвиток державної служби відбувається не лінійно, а як багатовекторний процес трансформації, що охоплює одночасно організаційний, правовий, кадровий, технологічний та ціннісний рівні.

Адміністративна реформа зумовила структурну перебудову інституційного середовища проходження державної служби (табл. 1). На теплокарті представлено, що найбільш значний прогрес досягнуто у сфері цифровізації та професійного навчання державних службовців. Водночас критичною залишається проблема мотивації персоналу та управлінської культури, що свідчить про необхідність переходу від суто інституційних змін до глибокої трансформації кадрової політики.

Шкала впливу:

- – критичні проблеми; ● – значні труднощі;
- – помірний вплив; ● – позитивна динаміка;
- – високий рівень розвитку.

Таблиця 1

Теплокарта впливу адміністративної реформи на державну службу

Сфера проходження державної служби	До реформи	Після початку реформи	Поточний стан
Прозорість добору кадрів	●	○	●
Професійний рівень службовців	●	○	●
Мотивація персоналу	●	●	●
Цифровізація кадрових процесів	●	●	○
Управлінська культура	●	●	●
Антикорупційна стійкість	●	○	●
Кар'єрне зростання	●	○	○
Навчання та розвиток	●	●	○
Інституційна стабільність	●	○	○
Рівень довіри громадян	●	●	○

*Примітка: авторська розробка*

Щодо особливостей проходження державної служби в умовах сучасного реформування, то серед них можна виокремити такі:

1. Компетентнісна трансформація. Проходження державної служби сьогодні дедалі більше визначається не формальним стажем, а управлінськими компетентностями, цифровими навичками, аналітичним мисленням, комунікаційною спроможністю, кризовою готовністю й етичною відповідальністю. Формується компетентнісна модель кар'єрного розвитку, де просування по службі базується на оцінці професійного потенціалу, а не лише на ієрархічній логіці.

2. Цифровізація проходження служби. Адміністративна реформа стимулює цифрові HR-системи, е-конкурси, онлайн-навчання, цифрову оцінку ефективності й електронний документообіг. Це формує цифрову екосистему державної служби, у якій службовець стає елементом інтегрованої платформи управління.

3. Кар'єрна мобільність і гнучкість. Сучасна державна служба набуває рис проєктної зайнятості, тимчасових контрактів, міжвідомчої (цифрової) мобільності, міжсекторної інтеграції. Це створює динамічну модель професійної ідентичності державного службовця.

Отже, адмінреформа змінює професійну культуру державної служби, зокрема, зростає значення емоційного й штучного інтелекту, формуються нові етичні стандарти, підвищується роль лідерства, змінюється управлінська ментальність і відбувається переорієнтація з

формального виконання функцій на ціннісну мотивацію служіння. Це формує нову модель публічного службовця – не бюрократа, а управлінського професіонала. При цьому адмінреформа формує нову парадигму держслужби, у якій ключовими категоріями стають не статус, ієрархія та формальні повноваження, а компетентність, відповідальність, стійкість, інноваційність та публічна цінність. Подальший розвиток держслужби в умовах реформування має ґрунтуватися на впровадженні гнучких кар’єрних моделей, створенні сучасної системи матеріального і нематеріального стимулювання, посиленні ролі лідерства, інтеграції європейських стандартів публічної служби та розвитку компетенцій кризового управління.

#### **Література:**

1. Євсюкова О.В., Михайлова Т.М. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf).
2. Пархоменко-Куцевіл О.І. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. *Наукові перспективи*, 2023. № 6, С. 36.
3. Серьогін С., Письменний І., Липовська Н. Трансформація публічної служби України в інститут суспільної взаємодії в умовах глобальної світової кризи. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 3. С. 92–109.

## СЕКЦІЯ 3

# ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Бачинська Олена Миколаївна,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

### **Економічна основа соціальної політики держави**

Соціальна політика є однією з ключових складових функціонування сучасної держави, оскільки вона спрямована на забезпечення гідного рівня життя населення, соціальної стабільності та сталого розвитку суспільства. Водночас ефективність соціальної політики безпосередньо залежить від економічних можливостей держави, рівня розвитку її продуктивних сил, фінансової спроможності та якості економічного управління. Саме економіка формує ресурсну базу, з якої фінансуються соціальні програми, системи соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та зайнятості. Тому економічна основа соціальної політики держави є фундаментом, без якого соціальні гарантії залишаються декларативними.

Рівень економічного розвитку визначає межі можливого у соціальній сфері. Чим більший обсяг національного доходу створюється в країні, тим більше ресурсів може бути спрямовано на соціальні потреби. Водночас важливе значення має не лише обсяг ресурсів, а й ефективність їх перерозподілу між різними групами населення та секторами економіки.

Соціальна політика виступає механізмом вторинного перерозподілу доходів, коли частина створеного в економіці продукту через податки, внески та бюджетні трансферти спрямовується на підтримку населення, яке не може повною мірою забезпечити себе самостійно.

Таблиця 1

Основні показники соціального розвитку України

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП на душу населення, тис. грн	94,6	113,2	100,1	122,3	137,5
Частка соціальних видатків у держбюджеті, %	52,4	54,1	57,8	56,3	55,6
Рівень зайнятості населення, %	56,2	57,5	52,1	54,3	55,8
Рівень безробіття, %	9,5	9,8	18,2	15,1	12,6
Середня заробітна плата, грн	11 600	14 000	14 800	17 500	19 200
Рівень бідності, % населення	23,4	22,1	34,2	29,6	26,3
Частка витрат на охорону здоров'я у ВВП, %	3,0	3,2	3,7	3,6	3,5
Частка витрат на освіту у ВВП, %	5,4	5,7	6,1	5,9	5,8

Джерело: [1]

Наведені у таблиці 1 показники відображають взаємозв'язок між економічним розвитком і соціальною політикою держави. Зростання ВВП на душу населення у 2023-2024 роках свідчить про поступове відновлення економічної активності, що створює передумови

для розширення соціальних програм. Водночас висока частка соціальних видатків у державному бюджеті (понад 55%) підтверджує соціальну орієнтацію бюджетної політики.

Зростання середньої заробітної плати сприяє підвищенню платоспроможності населення та наповненню бюджетів через податки. Разом з тим рівень бідності залишається значним, що вимагає подальшого посилення адресної соціальної підтримки та активної політики зайнятості.

Державний бюджет є основним інструментом перерозподілу фінансових ресурсів на користь соціальної сфери. Через бюджет фінансуються пенсійна система, допомога сім'ям, підтримка безробітних, медичні та освітні програми.

Структура бюджетних видатків відображає соціальні пріоритети держави. Чим більша частка бюджету спрямовується на розвиток людського капіталу, тим вищий потенціал довгострокового економічного зростання. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку сприяють підвищенню продуктивності праці, що знову ж таки розширює економічну базу соціальної політики.

В Україні склалася вкрай складна демографічна ситуація, спричинена скороченням народжуваності і зростанням смертності, постійним зростанням частки осіб пенсійного віку, посиленням міграційних процесів та військовими втратами. У 2024 році в Україні смертність практично втричі перевищила народжуваність: протягом року померли 495,1 тис. людей, тоді як народилося лише 176,1 тис. Однією з ключових ознак сучасної української демографії є прискорене старіння населення, яке має низку довгострокових соціально-економічних наслідків: зростання тягаря на пенсійну систему, збільшення навантаження на медичне обслуговування та соціальні послуги, зниження працездатного населення тощо. Прогнози до 2050 р. демонструють, що за різних сценаріїв населення може зменшитися до близько 32 млн. осіб у помірному сценарії або навіть до 25 млн. осіб у більш песимістичному [2].

Сучасні демографічні та соціально-економічні виклики зумовлюють необхідність трансформації соціальної політики України з моделі перерозподілу доходів у модель соціально-інвестиційного розвитку. Ключовим завданням є формування економічних передумов для відтворення людського капіталу, підвищення зайнятості та стабілізації демографічної динаміки.

Першочерговим напрямом є стимулювання продуктивної зайнятості шляхом державних інвестицій у відбудову інфраструктури, переробну промисловість, «зелену» енергетику та сектор соціальних послуг. Розширення сфери зайнятості супроводжується політикою гідної оплати праці, зокрема індексацією мінімальної заробітної плати відповідно до зростання продуктивності та інфляції.

Окрему роль відіграє житлова політика як інструмент соціальної стабільності, що реалізується через пільгове іпотечне кредитування та розвиток соціального орендного житла для молодих сімей. Це сприяє зниженню міграційних ризиків і формуванню довгострокових життєвих стратегій.

Пріоритетом державної соціальної політики має стати інвестування в людський капітал через підвищення доступності та якості освіти, охорони здоров'я і програм професійної мобільності. Паралельно необхідно впроваджувати економічні стимули для повернення трудових мігрантів, зокрема податкові та кредитні механізми підтримки.

Ще одним важливим напрямком є регіональний розвиток, зокрема стимулювання інвестицій у депресивні та сільські регіони, створення локальних кластерів виробництва та сервісів, а також підтримку місцевого підприємництва через гранти, податкові канікули та пільгові кредити. Це забезпечує зайнятість і стабільні доходи населення в регіонах та зменшує внутрішню міграцію.

Таким чином, економічна модернізація соціальної політики на основі принципів соціальних інвестицій дозволяє поєднати завдання демографічної стабілізації, підвищення добробуту населення та довгострокового економічного зростання.

## Література:

1. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua>
2. Як скорочуватиметься чисельність населення України: прогнози експертів. URL: <https://surl.lt/epujbr>

### **Вакун Оксана Володимирівна,**

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету

### **Розвиток правового регулювання державного експортного контролю в Австрії**

Для Європейського Союзу як міжнародного утворення та для усіх країн-членів питання експортного контролю є вкрай важливим з позиції гарантування національної безпеки кожної окремої країни, регіональної безпеки в Європі та міжнародної безпеки в цілому. У той же час експорт та імпорт товарів військового призначення та подвійного використання є основою національних ринків товарів, робіт та послуг, а отже джерелом наповнення державного бюджету.

«Правовою основою для експортного контролю військових товарів австрійськими органами влади є Закон про зовнішню торгівлю 2011 року (BGBI I 26/2011 зі змінами, внесеними BGBI I Nr. 37/2013) та, як спеціальний закон для військових матеріалів, Закон про військові матеріали (BGBI I 540/1977 зі змінами, внесеними BGBI I 161/2013). Військові товари, що контролюються, визначаються, з одного боку, Австрійським положенням про зовнішню торгівлю разом із його доповненнями, які, у свою чергу, базуються на «Вассенаарському контрольному списку» та списку військових товарів ЄС, а з іншого боку – Австрійським положенням про військові матеріали» [1]. Розглянемо більш детально зазначені нормативні акти.

– Закон про зовнішню торгівлю Австрії від 2011 р. (Außenwirtschaftsgesetz) [2] передбачає наступні питання: загальні положення, критерії затвердження, обмеження торгівлі з третіми країнами, передача оборонної продукції в межах Європейського Союзу, положення щодо імплементації міжнародних конвенцій, організаційні заходи безпеки, загальні положення щодо контролю, спеціальні правила експортного контролю; міжнародні правила моніторингу та консультацій; додаткові положення щодо економічних обмежень європейського Союзу; кримінальні положення та супутні положення цивільного права; адміністративно карані діяння; супровідні положення цивільного права. Законом передбачено, що система експортного контролю має відповідати міжнародним зобов'язанням Австрії та гарантувати реалізацію національних інтересів;

– Консолідований федеральний закон – Повні правові положення до Першого указу про зовнішню торгівлю 2011 року (Erste Außenwirtschaftsverordnung), передбачає регулювання наступних питань: оцінка кінцевого використання товарів подвійного призначення; обмеження торгівлі з третіми країнами; передача оборонної продукції в межах Європейського Союзу; поводження з хімічними речовинами; підтвердження отримання товару одержувачем; зобов'язання щодо звітності під час використання загальних дозволів; зобов'язання щодо ведення обліку зброї. Фактично зазначений закон визначає методологічні положення державного експортного контролю, через видачу дозволів, здійснення нагляду, встановлення категорій товарів та перевірки звітності;

– Консолідований федеральний закон – Повні правові положення до Другого Положення про зовнішню торгівлю та платежі 2019 року (Zweite Außenwirtschaftsverordnung) [3], був прийнятий для врегулювання питань щодо торгівлі

зброєю. Зокрема даним законом ратифіковано Спільний військовий список зброї Європейського Союзу. Крім того, врегульовано питання ембарго на експорт зброї. До таких країн відносяться: Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Бірма/М'янма, Боліваріанська Республіка, Венесуела, Демократична Республіка Конго, Корейська Народно-Демократична Республіка, Ірак, Іран, Ліван, Лівія, росія, Зімбабве, Сомалі, Судан, Південний Судан, Центральнo-Африканська Республіка. Щодо імпорту ембарго накладено на такі країни, як Корейська Народно-Демократична Республіка, Іран, Лівія, росія, Сирія;

– Консолідований федеральний закон – Повні правові положення Закону про контроль безпеки 2013 року (Sicherheitskontrollgesetz) [4]. Зазначений закон містить положення, що регулюють наступні питання: заходи з безпеки ядерних матеріалів; реалізація функцій експортного контролю; загальні положення щодо безпеки та здійснення експортного контролю; кримінально-правові положення. У частинні експортного контролю законодавець визначає порядок схвалення дозволу на експорт товарів військового призначення та подвійного використання; спеціальні вимоги до ліцензування транзиту та брокерських послуг; порядок формування звіту та його оприлюднення; вимоги затвердження дозволу; кінцеве використання дозволу; оцінку надійності юридичних угод; загальні положення щодо заявок, повідомлень та затверджень; порядок скасування дозволу; особливості внутрішньої та зовнішньої співпраці.

Аналізуючи даний закон, можна ідентифікувати наступні методи державного експортного контролю Австрії, а саме: дозвільна та ліцензійна діяльність (§ 9, § 10); моніторинг ринку та консультування (§ 20); обстеження (§ 21); оцінка заходів внутрішньої безпеки (§ 23); митне оформлення (§ 27). Важливо зазначити, що даним нормативним актом визначається адміністративна відповідальність за зобов'язання згідно з Регламентом (Євратом) № 302/2005; проведення діяльності без ліцензій; порушення правил звітування та реєстрації (§ 23).

#### Література:

1. Export control. National export control of conventional military goods. URL: <https://www.archive.austria.org/export-control>
2. Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Außenwirtschaftsgesetz 2011. URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007221>
3. Zweite Verordnung des Bundesministers für Arbeit und Wirtschaft zur Durchführung des Außenwirtschaftsgesetzes 2011 (Zweite Außenwirtschaftsverordnung 2019 – 2. AußWV 2019). StF: BGBl. II Nr. 6/2015. URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20009073>
4. Bundesgesetz über die Einrichtung eines Sicherheitskontrollsystems, die Sicherung von Kernmaterial und Anlagen und über die Ausfuhrkontrolle zur Gewährleistung der friedlichen Verwendung der Atomenergie (Sicherheitskontrollgesetz 2013 – SKG 2013) StF: BGBl. I Nr. 42/2013 (NR: GP XXIV RV 1937 AB 2065 S. 187. BR: AB 8888 S. 817.) URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20008274>

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

### **Економіко-правові засади формування інституційної стійкості публічного управління в системі національної безпеки України**

Сучасний етап розвитку України характеризується загостренням внутрішніх і зовнішніх загроз національній безпеці, що зумовлює необхідність переосмислення ролі публічного управління як ключового інституту забезпечення стабільності держави. В умовах воєнної агресії, гібридних загроз, соціально-економічної нестабільності та глобальної невизначеності особливої актуальності набуває проблема формування інституційної стійкості системи публічного управління, здатної забезпечувати безперервність виконання владних функцій, адаптивність до кризових ситуацій та ефективну реалізацію державної політики у сфері національної безпеки.

В науковому дискурсі існують різні підходи до трактування інституційної стійкості публічного управління, яка, в основному визначається як здатність системи влади адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх шоків, зберігати функціональність та забезпечувати реалізацію державної політики. В окремих дослідженнях інституційна стійкість публічного управління розглядається як комплексна характеристика, що відображає спроможність управлінських інститутів функціонувати ефективно в умовах невизначеності, протидіяти дестабілізуючим впливам і відновлюватися після кризових потрясінь [1]. У даному контексті, економіко-правові засади відіграють визначальну роль, оскільки саме вони формують нормативні рамки діяльності органів публічної влади та забезпечують ресурсну основу їх функціонування, адже, вони зосереджуються на уніфікації сукупності законодавчих норм, управлінських практик, економічних інструментів і ресурсних механізмів, що сприяють стабільності функціонування адміністративних структур.

Економічний вимір інституційної стійкості публічного управління пов'язаний із фінансовою спроможністю держави, ефективністю бюджетної політики, стабільністю публічних фінансів, рівнем економічної безпеки та здатністю акумулювати ресурси для реалізації безпекових функцій. Недостатня прозорість бюджетних процесів, неефективне використання державних коштів, високий рівень тінізації економіки та корупційні ризики істотно знижують інституційну стійкість публічного управління, створюючи загрози для національної безпеки. Водночас, впровадження сучасних механізмів фінансового контролю, програмно-цільового бюджетування, цифрових інструментів управління публічними фінансами сприяє підвищенню економічної обґрунтованості управлінських рішень і зміцненню стійкості управлінської системи.

Правовий аспект формування інституційної стійкості публічного управління полягає у створенні ефективної, узгодженої та адаптивної нормативно-правової бази, що регламентує діяльність суб'єктів забезпечення національної безпеки. Правова визначеність, верховенство права, дотримання принципів доброчесності та відповідальності органів публічної влади є ключовими умовами зміцнення довіри суспільства до державних інститутів і, відповідно, підвищення їх інституційної стійкості. Особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами у сфері публічного управління та безпеки, що сприяє інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору.

Взаємозв'язок економічних і правових засад формування інституційної стійкості публічного управління проявляється у необхідності комплексного підходу до забезпечення національної безпеки, під якою розуміється формування комплексу спеціальних заходів, реалізація яких спрямовується на забезпечення захисту державного суверенітету,

демократичного ладу, конституційних основ функціонування держави й територіальної цілісності країни, а також захисту національних інтересів держави від дестабілізуючого впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, викликів, загроз і небезпек [2, с. 38]. Стає очевидним, що ефективне правове регулювання без належного економічного забезпечення втрачає практичну результативність, так само як економічні інструменти без чітких правових рамок породжують управлінську дисфункцію та зростання ризиків зловживань. Саме тому стратегія зміцнення інституційної стійкості публічного управління має ґрунтуватися на синергії економічних і правових механізмів, а також враховувати потреби у фінансуванні зазначених цілей. Варто зауважити, що в Україні в період війни спостерігаються позитивні зрушення щодо зростання частки видатків державного бюджету, спрямованих на забезпечення безпеки та оборони, зокрема, у 2024 р. вона зросла до 44 % від загального бюджету, порівняно з 32 % у 2021 р. [3]. Зазначені тенденції свідчать про посилення державних фінансових пріоритетів у сфері національної безпеки у відповідь на зовнішні загрози та доводить, що економічний компонент інституційної стійкості активно мобілізується на користь безпекових функцій, але водночас створює ризики для фінансування інших важливих сфер таких як освіта, охорона здоров'я тощо. Очевидно, що дані проблеми не є вичерпними, оскільки недостатнє правове врегулювання нових форматів управлінської взаємодії у кризових умовах, низька ефективність координації між центральними та регіональними органами влади та обмеженість фінансових ресурсів на розвиток інституційних механізмів провокують виникнення низки інших вагомих проблем, а саме: (1) неможливість повної адаптації правових норм до умов воєнного часу, що призводить до того, що багато процедур залишаються формальними, що уповільнює управлінські реакції на виклики; (2) відчутний дисбаланс фінансових пріоритетів, який проявляється у надмірному фокусуванні на оборонних видатках, що послаблює потенціал інших сфер та впливає на стійкість держави; (3) недостатня інтеграція цифрових управлінських інструментів, внаслідок чого обмежується впровадження електронного документообігу, аналітики даних та автоматизованих систем прийняття рішень. Тому, в сучасних умовах для України вкрай важливим залишається потреба у поглибленні правового регулювання публічного управління в умовах кризових викликів. Більше того, вагомого значення набуває оптимізація бюджетних процедур для збалансованого фінансування безпеки, а також впровадження цифрових інструментів управління, що здатні підвищити ефективність координації та оперативність реагування на загрози.

Таким чином, результати проведеного дослідження дають підстави констатувати, що формування інституційної стійкості публічного управління є необхідною передумовою забезпечення національної безпеки України в умовах сучасних викликів та небезпек.

#### Література:

1. Blikhar M., Lukianova H., Skochylias-Pavliv O., Vinichuk M. Institutional Stability of Public Administration: The Economic and Legal Dimension. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 2. P. 178–184. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178>.
2. Вінічук М.В. Виклики і загрози національній безпеці України в контексті посилення дестабілізуючого впливу чинників війни. *Національна безпека: загрози та виклики : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 1 квітня–12 травня 2024 року*. Львів–Торунь : Liha-Pres, 2024. 256 с. С. 38–39.
3. Доходи Державного бюджету України у 2021–2024 рр. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2024/>.

**Гринь Дмитро Володимирович,**  
кандидат наук з державного управління

### **Інструменти охорони праці для збереження трудового потенціалу підприємств**

Сучасний світ стикається з безпрецедентним рівнем технологічного прогресу, який, разом з безліччю переваг, породжує і нові виклики, у тому числі у сфері охорони праці. Динамічний розвиток технологій автоматизація виробництва, поява нових професій і ризиків, пов'язаних з використанням роботів і штучного інтелекту, вимагають переосмислення традиційних підходів до забезпечення безпеки працівників.

Соціально-трудові стосунки є найважливішим базисним елементом виробничих стосунків суспільства. Оскільки виробничі стосунки є сукупністю об'єктивних громадських стосунків, які складаються між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання громадського продукту, то соціально-трудові стосунки характеризують ту частину виробничих стосунків, яка виникає між людьми в процесі і з приводу праці - доцільної діяльності людини, спрямованої на виробництво товарів, робіт або послуг [1].

Одним з ключових аспектів забезпечення якості трудового життя працівників будь-якого підприємства є задоволеність особистими аспектами трудової діяльності, серед яких стан охорони праці. Цей вплив проявляється в тому, що небезпечні і шкідливі умови праці, по перше, знижують трудовий потенціал із за виробничого травматизму і професійної захворюваності і тим самим знижують рівень продуктивності на виробництві. По друге, частина прибутку, що сподівається отримати підприємство, відволікається на відшкодування потерпілим або їхнім сім'ям, на соціальну і медичну реабілітацію потерпілих. В зв'язку з цим практичний інтерес набуває проблема оцінки впливу охорони праці на ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

У сучасних умовах якість трудового потенціалу будь-якого підприємства і ефективність його використання багато в чому залежить від умов, організації і безпеки праці. Саме за допомогою реалізації заходів з охорони праці трудовий потенціал отримує максимальний розвиток, а підприємство – високий рівень продуктивності праці і максимальний прибуток

При оцінці стану охорони праці, а також умов і безпеки праці на підприємстві в якості основних джерел для статистичної інформації, як правило, використовують матеріали бухгалтерської звітності, матеріали колективного договору, звіт про потерпілих при нещасних випадках. Ці матеріали можуть бути зіставлені з аналогічними даними за попередні періоди часу роботи конкретно взятого підприємства [2].

Таким чином, використовуючи підходи в оцінці економічної ефективності від заходів з охорони праці, можна зробити наступні висновки:

- оцінка стану охорони праці на підприємстві повинна здійснюватися за допомогою визначення соціального і економічного ефектів заходів з поліпшення безпеки життєдіяльності;
- соціальний ефект повинен знаходити прояв в зниженні рівня виробничого травматизму і професійної захворюваності, економії матеріальних витрат на поліпшення охорони праці найнятих робітників;
- результати аналізу розмірів збитку, що наноситься підприємству виробничим травматизмом і професійними захворюваннями, необхідно використати в практиці управління охороною праці для планування першочергових заходів зі створення безпечних і нешкідливих умов праці, економічного обґрунтування рішень, що приймаються.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ключовим соціально економічним явищем, що робить безпосередній вплив на ефективність використання трудового потенціалу, являється високий рівень виробничого травматизму і професійної захворюваності, виникаючих унаслідок недотримання вимог охорони праці. Несприятливі умови труда на робочих місцях є однією з ключових причин зниження ефективності

використання трудового потенціалу, через це виникають економічні втрати, зниження продуктивності праці, проблеми з платоспроможністю підприємства, його конкурентоспроможністю на внутрішньому і зовнішньому ринках. Рішення цих проблем значною мірою залежить від фінансування заходів, спрямованих на забезпечення безпеки праці і здоров'я працівників.

#### **Література:**

1. Управління розвитком людського потенціалу територіальної громади в інноваційно-знаннєвому суспільстві / уклад. : Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян. Київ : НАДУ, 2012. 44 с.
2. Цимбал Б.М. Особливості системи безпеки особистості у публічному управлінні. Матеріали щорічної науково-практичної конференції «Публічне управління: український вимір», 07 грудня 2022 р. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 72–73.

**Дмитрієв Єгор Миколайович,**  
аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

#### **Проблеми державного управління процесами детінізації економіки України в умовах воєнного часу**

В сучасних наукових дослідженнях проблеми державного управління процесами детінізації економіки України в умовах воєнного часу розглядаються як складне явище, що має різні виміри – економічні, інституційні, соціальні та безпекові. Значний масив наукових публікацій і практичних аналітичних матеріалів свідчить, що тіньовий сектор в Україні має істотні масштаби і продовжує зростати під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема у період воєнних дій.

Однією з проблем є висока частка тіньової економіки у національному продукті України, що значною мірою зумовлено структурними слабкостями економіки, недосконалим податковим адмініструванням, корупційними практиками та непрозорістю управління. За даними Національного банку України, ще до повномасштабного вторгнення тіньова економіка становила майже чверть ВВП країни, що відображало глибокі проблеми легальної економічної діяльності [1].

Аналітичні дослідження підкреслюють, що воєнний час загострив ці проблеми. Під час воєнного стану в Україні різко зростають корупційні ризики, які прямо впливають на рівень тіньового сектору, оскільки механізми державного контролю ослаблені або перенаправлені на забезпечення безпеки. Частина ресурсів та уваги держави під час війни спрямовується на оборону та підтримку критичних секторів, що, за даними дослідження, створює простір для відкладення або інституційного зниження ефективності детінізаційних заходів [2].

У воєнних умовах ефективність звичних інструментів державного управління, таких як податковий контроль, фіскалізація, аудит та регуляторні санкції, значно знижується. Часто відбувається перенаправлення ресурсів на безпекові потреби, що створює «вирву» у контролі за економічними процесами і може стимулювати перехід частини діяльності в тінь. Наприклад, підприємства, що опинилися під тиском воєнних викликів (енергетичні перебої, логістичні проблеми, обмеження мобільності), можуть ухилятися від звітності чи використовувати спрощені схеми обліку для збереження виживання, що, у свою чергу, збільшує обсяги тіньового сектору.

Інституційні проблеми детінізації також тісно пов'язані з недосконалістю механізмів оцінювання розмірів тіньової економіки. Як зазначено в науковому дисертаційному дослідженні, існуючі методики не забезпечують достатньої деталізації рівня тінізації в розрізі

регіонів України, що особливо важливо під час війни, коли економічна активність нерівномірно розподіляється і регіональні наслідки мають значні відмінності. Це ускладнює формування ефективних і адресних управлінських рішень для детінізації [3].

Ще одним важливим аспектом є залежність результативності детінізації від загального рівня інституційної спроможності та правового середовища держави. Науковці підкреслюють, що тіньова економіка є не лише економічною, а й соціально-правовою проблемою: неадекватне правове регулювання, слабкий захист прав власності або надмірна бюрократія можуть стимулювати підприємців працювати поза офіційними схемами [1]. Це особливо проявляється в умовах воєнного часу, коли нормативні процедури часто спрощуються або втрачають свою регулярність.

Корупція, як фактор, що суттєво взаємодіє з тінізацією, також посилює проблеми державного управління. Це створює замкнене коло: посилення тіні стимулює недовіру, а слабкий контроль сприяє зростанню тіньового сектору.

Крім того, в умовах воєнного часу знижується здатність ефективно адмініструвати податки, що також впливає на масштаби тіньової економіки. Обмеження мобільності податкових інспекторів, руйнування інфраструктури та зміна пріоритетів державних органів у бік оборонних потреб призводять до збільшення частки операцій, які залишаються непідконтрольними фіскальним органам.

Нарешті, детінізація економіки в Україні потребує не лише механістичних технічних рішень, а й системної реформи інституційних та регуляторних засад, адаптованих до умов воєнного часу. Серед пропозицій – удосконалення методик оцінювання тіньового сектору, інтеграція цифрових інструментів контролю, підвищення прозорості та посилення антикорупційних механізмів, що є критично важливими для післявоєнного відновлення і побудови більш стійкої економічної системи з ефективним державним управлінням.

Узагальнюючи, проблеми державного управління процесами детінізації економіки України в умовах воєнного часу включають зниження ефективності контролю і адміністрування, посилення корупційних ризиків, недосконалість інституційних підходів до оцінювання рівня тіньового сектору, а також адаптацію правового середовища до глибоких економічних викликів воєнного стану. Подолання цих проблем вимагає системних реформ, цифровізації процесів, підвищення прозорості та інтеграції європейських практик детінізації, що, у свою чергу, сприятиме економічній стійкості й ефективності державного управління в Україні.

### Література:

1. Мельник М. І., Залуцький І. Р. Сучасні аспекти економіко-правового регулювання класифікації та ідентифікації послуг у контексті детінізації економіки України. *Регіональна економіка*. 2020. № 2(96). С. 112-130. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-10>.

2. Мордас І. Протидія корупції як чинник детінізації економіки України в умовах євроінтеграції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. № 19(1). С. 98-101. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-16/22>

3. The shadow economy continues to cause losses to the State Budget – Ukraine needs equal rules for business. URL: <https://chamber.ua/news/the-shadow-economy-continues-to-cause-losses-to-the-state-budget-ukraine-needs-equal-rules-for-business/?utm.com>

**Домбровська Світлана Миколаївна,**  
доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти  
України, проректор з наукової роботи Національного аерокосмічного університету  
«Харківський авіаційний інститут»,  
**Карпеко Надія Миколаївна,**  
кандидат наук з державного управління, доцент

### **Методика формування соціально-економічного розвитку суспільства**

Однією з головних цілей концепцій соціально-економічного розвитку суспільства є підвищення якісного рівня життя населення, що зумовлює необхідність наукових досліджень економічних, соціальних, політичних, екологічних, інформаційних і інших процесів, як на рівні окремих регіонів, так і на загально-національному рівні. Разом з цим, сучасні умови господарювання і загальносвітові тенденції розвитку публічного управління визначають необхідність розробки і реалізації нових моделей соціально-економічного розвитку суспільства, що дозволяють формувати систему захисту соціальних, економічних, політичних, екологічних та ін. інтересів країни.

Відмітимо, що у рамках наукових досліджень концепцій соціально-економічного розвитку суспільства традиційно виділяють: екстенсивні дослідження, засновані на понятті «парадигми», тобто на певній теоретичній концепції і інтенсивні дослідження, для яких характерні перегляд існуючих парадигм і традицій і виникнення нових моделей рішення існуючих проблем. Саме інтенсивні наукові дослідження припускають диференціацію і інтеграцію наук [2], а також формування таких форм наукового пізнання, які дозволяють на основі синтезу знань різних галузей наук глибоко досліджувати усі елементи соціально-економічної системи. При цьому наукові дослідження повинні ґрунтуватися на певній гіпотезі, методах, логічній послідовності і викладі загальної концепції, створюючи, таким чином, умови для виявлення і постановки проблем, а також для розробки напрямів їх рішення. Разом з цим, методологічні рівні комплексного вивчення соціально-економічних процесів і явищ можливо розглядати на філософському, загальнонауковому і спеціальному рівнях.

Окрім цього, в процесі наукового пізнання, як правило, використовують два типи дослідження:

- перший тип, аналітичний, предметом вивчення якого є мале число властивостей великого числа об'єктів;
- другий тип - синтетичний, який об'єднує ці властивості в такі групи, які властиві одному або невеликій кількості об'єктів.

Таке об'єднання поелементних знань характерне для досліджень соціально-економічних процесів, що протікають у рамках будь-яких соціально-економічних систем. При цьому ефективність соціально-економічних процесів, що протікають у рамках цих систем, різна і залежить, передусім, від наявності, міри і характеру використання природного, кліматичного, трудового, економічного, соціального, екологічного та ін. потенціалів, з урахуванням яких формується сукупність об'єктів або групи об'єктів (видів економічної діяльності, інститутів влади, суб'єктів господарювання, форм об'єднання ринкових структур) з властивими їм економічними характеристиками, формами і методами управління соціально-економічним розвитком. Саме тому особливу актуальність набуває необхідність вивчення і вдосконалення форм публічного регулювання соціально-економічних систем, як форми організації економічного простору і головного елементу, що утворює національну соціально-економічну систему, за допомогою використання екстенсивних і інтенсивних методів дослідження.

Система методів дослідження дозволяє вивчати процеси соціально-економічного розвитку, враховуючи при цьому принципи громадського устрою, сформульовані рядом учених, які намагалися адаптувати концепції економічної теорії до різних соціально-

економічних систем. При цьому виявляється, що основний антагонізм полягає в протистоянні економічних теорій, одні з яких обґрунтовують необхідність «жорсткого» державного регулювання і втручання в економічні процеси, інші - доводять необхідність реалізації принципів саморегулювання економічних процесів і мінімізують міру регулювання державою соціально-економічного розвитку. Тим самим, держава набувала статус централізованого органу, здійснюючи одну з основних функцій - захист соціально-економічних інтересів громадян, що проживають на її території. Разом з цим, надання населенню подібних громадських благ частково зумовило утворення податкової системи держави, за допомогою таких інструментів, які дозволяли компенсувати витрати, пов'язані з реалізацією соціально-економічних функцій держави. Такий підхід дозволяв державі підтримувати легітимний порядок за допомогою юридичного закріплення взаємних зобов'язань суспільства і держави, що визначало можливість здійснення «м'якої, не насильницької» політики публічного регулювання соціально-економічного розвитку.

Проте стрімкий розвиток підприємницької діяльності і зниження тиску держави на економіку зумовив появу і розвиток теорії, діаметрально протилежної меркантилізму - теорії економічного лібералізму. Саме тому в економічно розвинених країнах, отримують розвиток економічні теорії, які декларують необхідність соціального реформування, тобто створення системи, що захищає соціальні права громадян [1].

В результаті еволюції різних економічних теорій сформувалися такі соціально-економічні системи, які зумовили можливість використання переваг ринкової системи господарювання для вирішення соціальних завдань, що можливо за допомогою вдосконалення механізмів публічного регулювання соціально-економічного розвитку. Разом з цим, важливо враховувати, що можливість формування високорозвиненої соціальної держави в сучасних умовах ринкової економіки визначається, передусім, наявністю певного економічного потенціалу, правовим забезпеченням, спрямованістю механізмів соціально-економічного регулювання на забезпечення добробуту усіх громадян країни.

При цьому держава повинна бути основним регулятором соціально-економічних процесів, забезпечуючи, тим самим, перерозподіл державних доходів між усіма категоріями населення країни, не допускаючи, значних диспропорцій в рівні життя населення і розшаруванні суспільства. Це дозволить державі забезпечувати баланс розвитку двох основних систем : економічної і соціальної за допомогою регулювання міри і форм економічної свободи різних суб'єктів, забезпечення соціальних гарантій громадян, створення системи стимулювання відтворювальних процесів і так далі.

### **Література.**

1. Горбенко О.М.. Публічне регулювання забезпечення ефективності державної політики безпеки економіки України. *Вісник Національного Університету Цивільного Захисту України: Серія Державне управління*. 2022. Вип. 2 (17) . С.312-323. Режим доступу: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16875/1/Horbenko.pdf>

2. Гончарський І. Л. Державного регулювання соціально-економічних процесів в українському суспільстві. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19)2023. 2023. С. 477-484 URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/470-goncharskij-i-l-derzhavnogo-regulyuvannya-sotsialno-ekonomichnih-protsesiv-v-ukrajinskomu-suspilstvi>

**Єгоров Микола Іванович,**  
здобувач Національного університету цивільного захисту України

### **Інструменти державного регулювання інноваційною діяльністю**

Інноваційна сфера, як і будь-який інший сектор державного управління, не може успішно розбудовуватися сама по собі. Надто важливо створення й зміцнення зв'язків з усіма учасниками економічного життя регіону, держави й інших країн. Для досягнення світового лідерства, державній політиці розвинених країн довелося подолати ряд етапів, зв'язаних як із загальноекономічним розвитком, так і з розвитком інноваційної сфери зокрема. Тому сліпе копіювання застосовуваних раніше методів не дає позитивних результатів, насамперед, у чинність серйозних відмінностей у споконвічних внутрішніх економічних умовах. Використання сучасних інструментів державної політики розвинених країн також неможливо без корекції на існуючі тенденції розвитку світових ринків і української економіки зокрема.

Проведена в кордонах регулювання національних економік, традиційна економічна політика усе більш втрачає ефективність, тому що найважливіші її інструменти (грошово-кредитна політика, ставки відсотка й технологічні інновації) досить залежать від глобальних тенденцій. Не настільки актуальний і бюджетний протекціонізм як спосіб підтримки промислового виробництва.

Держави, що прагнуть до збільшення добробуту й чинності своїх націй в умовах нової глобальної економіки, повинні конкурувати на міжнародній арені, намагаючись підвищити як загальну конкурентоспроможність фірм, що перебувають під їхньою юрисдикцією, так і якість факторів проведення на власній території. Держава сьогодні переходить із рангу інституту, який фрагментарно фінансує інноваційний бізнес, у ранг повноправного партнера, що забезпечує функціонування інноваційної інфраструктури [1].

Для створення таких умов необхідна розробка чіткої і ясної стратегічної державної програми розвитку. Значною мірою вирішення даних завдань сприяють інноваційно - технологічні центри. Для вітчизняних технопарків характерні наступні напрямки: опто - і мікроелектроніка, нанотехнології, хімія й нові матеріали тощо, тобто «швидкі» галузі.

Підтримка діяльності українських інноваційних центрів з коштів державного бюджету, здійснювана, зокрема, через Фонд сприяння розвитку малих форм підприємств у науково-технічній сфері - необхідна умова їх успішної діяльності. Її потрібно зберігати й розбудовувати - опираючись на реальні фінансові можливості бюджету. У цей час держава залишається основним джерелом фінансування інноваційних проєктів, при цьому абсолютне вираження коштів, що направляються в науку, коливається від року до року й має тенденцію до скорочення.

Передбачалося, що саме частки підприємства будуть установлювати пріоритетні напрямки досліджень і формувати замовлення на науково-дослідну роботу у міру зростання їх попиту на науково-технічну продукцію. Збільшення фінансування інноваційної діяльності прогнозувалося за рахунок висновку контрактів з науково - дослідницькими інститутами й здійснення приватними підприємствами власних наукових досліджень і розробок. Однак, державне фінансування істотно скоротилося, але попит з боку приватних підприємств на продукцію не привів до припливу недержавного фінансування.

Найбільш поширеним сучасним поясненням в державному регулюванні даного процесу є пояснення економічного зростання результатом взаємодії безлічі чинників, які об'єднані в три групи : чинники попиту, чинники пропозиції, чинники розподілу. Чинники попиту підвищують сукупний попит суспільства на вироблювану їм продукцію, чим стимулюють її зростання. До них відносять заробітну плату, податкову політику держави, заощадження населення. Чинники пропозиції визначаються кількістю і якістю природних ресурсів (земля, корисні копалини, клімат), кількістю працездатного населення, наявністю капіталу, рівнем технології і так далі. Ці чинники безпосередньо впливають на економічне

зростання. Чинники розподілу включають розподіл природних, трудових і фінансових ресурсів держави. Цей розподіл має бути організований так, щоб чинники розподілу сприяли економічному зростанню, а не стримували його.

Дана тенденція підтримується тим, що українські підприємства у фінансовому плані суттєво слабкіше закордонних і перебувають у нерівних економічних умовах, відповідно, не мають можливості інвестувати порівнянні кошти в НДР [2].

Слід зазначити недостатнє використання альтернативних джерел фінансування інноваційної діяльності в різноманітних формах. Відповідно до цього був розроблено схему, основною метою якої було показати ступінь привабливості фінансування інноваційного бізнесу для різних типів інвесторів.

Таким чином, формуються схеми фінансування об'єктів інноваційного бізнесу, при цьому невід'ємною частиною є віднесення їх до певної державно-управлінської організаційно-правової форми.

### **Література:**

1. Александрович Г.Р. Механізми державного регулювання визначенням сучасної інноваційної політики держави. *Вісник НУЦЗУ: Державне управління*. Харків, 2020. Вип. 1(12). С. 3-10.

2. Большая, О., Бабенко, І., Іщенко, І., Школяр, С., Харченко, Н. (2024). Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 496-501. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-74>

### **Жолоб Юлія Олександрівна,**

здобувачка вищої освіти 1 курсу 2 групи

відділення підготовки студентів заочної форми навчання, інституту права та безпеки  
Одеського державного університету внутрішніх справ

### **Медіація як механізм захисту прав людини: міжнародні стандарти та практика Європейського суду з прав людини**

Проблематика медіації як механізму захисту прав людини набуває особливої ваги в умовах трансформації національних правових систем та посилення вимог до ефективності гарантування прав і свобод у дусі міжнародних стандартів. Сучасні виклики, пов'язані зі зростанням кількості спорів, переважністю судових інституцій, ускладненням соціально-правових конфліктів і зростанням суспільного запиту на швидке та справедливе правосуддя, висувають необхідність пошуку альтернативних процедур, здатних забезпечити належний рівень захисту прав людини. У цьому контексті медіація розглядається не лише як інструмент досудового врегулювання спорів, але й як складова більш широкої парадигми доступу до правосуддя, спрямованої на гуманізацію конфліктних процесів та підвищення довіри до правової системи.

Міжнародні стандарти, сформовані у рамках ООН, Ради Європи, Європейського Союзу, а також рекомендації Комітету міністрів Ради Європи, окреслюють медіацію як ефективний засіб забезпечення процесуальної рівності, добровільності та автономії сторін, що корелює з фундаментальними вимогами статті 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Особливої значущості набуває практика Європейського суду з прав людини, який у своїх рішеннях неодноразово підкреслював необхідність забезпечення ефективних національних засобів правового захисту, визнаючи, що альтернативні способи врегулювання спорів можуть відігравати ключову роль у зменшенні надмірного навантаження на суди та у підвищенні якості захисту прав осіб.

Таким чином, аналіз медіації крізь призму міжнародних стандартів і практики ЄСПЛ підтверджує її значення для захисту прав людини та підвищення ефективності правосуддя, що зумовлює актуальність теми в сучасних умовах.

У сучасній системі захисту прав людини медіація відіграє важливу роль як інструмент альтернативного врегулювання спорів, підвищення доступу до правосуддя та забезпечення процесуальних гарантій, поступово утверджуючись як складова комплексного механізму захисту прав і свобод відповідно до міжнародних стандартів і практики ЄСПЛ. Світові тенденції свідчать про поступове переосмислення ролі суду та перехід до моделей «плюралістичного правосуддя», у межах яких альтернативні способи вирішення спорів стають необхідною частиною правової системи, а не її факультативним додатком [1, с.5 0].

Важливо зазначити, що розбудова інституту медіації ґрунтується на розгалуженій нормативній основі, розробленій глобальними та регіональними міжнародними організаціями. Стандарти медіації формуються під впливом ООН, Ради Європи, Європейського Союзу, МБРР, МТП та інших міжнародних структур, які заклали фундаментальні принципи професійності, незалежності, нейтральності та відповідальності медіатора, а також процедурні гарантії конфіденційності, добровільності та доступності медіації [2, с. 424]. Зазначені стандарти визначають рамки ефективної медіації та забезпечують єдність підходів у міжнародному правовому просторі.

Провідною є й позиція Ради Європи, яка однією з перших сформулювала рекомендації щодо впровадження медіаційних процедур у сімейних, цивільних, кримінальних та адміністративних спорах. У Рекомендаціях Rec(2002)10, Rec(98)1, Rec(99)19 запропоновано моделі медіації, спрямовані на підвищення ефективності правосуддя, мінімізацію конфліктності та забезпечення можливості для сторін самостійно формувати результат спору [1, с. 50]. Особливу увагу приділено принципам «доступності», «наявності» та «інформованості» медіаційних сервісів, які визначають архітектуру сучасної європейської медіаційної політики.

Окремого аналізу потребує застосування медіації у сфері публічно-правових спорів, де вона традиційно вважалась обмеженою або неможливою. Як зазначає Н. Шеремета, міжнародні акти Ради Європи — насамперед Рекомендація Rec(2001)9 та Керівні принципи №15 СЕРЕJ — стали підґрунтям формування підходів до медіаційних процедур між адміністративними органами та приватними особами [3, с.20]. Рада Європи підкреслює, що медіація в адміністративних спорах сприяє підвищенню прозорості, формуванню довіри між державою та громадянином, а також зменшує навантаження на судову систему. Важливо, що саме у публічно-правових спорах застосування медіації дає змогу не просто врегулювати індивідуальний конфлікт, а й підвищити загальний рівень ефективності публічного управління.

Український досвід імплементації медіації віддзеркалює загальноєвропейські тенденції, проте залишається неповним і потребує суттєвого вдосконалення. Як справедливо зазначають С. Мирза та І. Середницька, євроінтеграційні процеси стали ключовим стимулом для поширення медіації в Україні, оскільки європейські партнери не лише надають методологічну підтримку, але й сприяють практичному впровадженню через створення центрів медіації та запуск пілотних проєктів [4, с. 131]. Проте вдосконалення законодавства про медіацію, зокрема чітке визначення професійних стандартів медіатора та механізмів контролю якості процедур, залишається відкритим питанням.

У цьому контексті критичним видається і аналіз національних механізмів забезпечення прав людини. В. Книшов зазначає, що міжнародні та національні правові інструменти мають формувати єдину систему гарантій, однак саме міжнародні механізми, зокрема ЄСПЛ, компенсують недоліки національних систем, коли ті не забезпечують ефективного захисту прав [5, с. 7]. Значна кількість звернень до ЄСПЛ через процесуальні порушення та зловживання владою свідчить про потребу в ефективних позасудових механізмах, здатних

зменшити конфліктність правовідносин і забезпечити мирне врегулювання спорів на ранніх етапах.

Медіація в адміністративному судочинстві є ще одним перспективним напрямом розвитку інституту. Як підкреслює А. Кубасенко, хоча певні категорії адміністративних справ не можуть бути врегульовані за допомогою медіації через специфіку публічних інтересів, зарубіжний досвід свідчить про успішне застосування таких процедур навіть у конфліктах між державою та приватними особами [6, с. 123]. Водночас відсутність чіткої законодавчої регламентації й усталених механізмів інтеграції медіації в адміністративне судочинство залишається суттєвим бар'єром для її поширення в Україні.

Міжнародна практика свідчить про тісний зв'язок медіації з принципами справедливого суду, закріпленими у статті 6 ЄКПЛ. Не замінюючи суд, медіація доповнює його, сприяючи розвантаженню судової системи, оперативності розгляду справ і підвищенню доступу до правосуддя, що неодноразово підкреслював ЄСПЛ у своїй практиці.

Підсумовуючи, медіація постає як потужний правовий інструмент, що розширює можливості захисту прав людини, сприяє зниженню рівня конфліктності, посилює довіру до правової системи та імплементує європейські стандарти врегулювання спорів. Її інтеграція в українську правову систему – невід'ємна складова процесу євроінтеграції, яка потребує системного нормативного забезпечення, розбудови інституційної спроможності та формування професійної спільноти медіаторів.

#### **Література:**

1. Подковенко Т. Медіація: міжнародно-правові стандарти. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. № 4. С. 47–54.
2. Істін С. О. Міжнародні стандарти медіації як альтернативного способу вирішення правових спорів та їх імплементація в умовах євроінтеграції України. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2022. №5. С. 420-424.
3. Шеремета Н. І. Міжнародні стандарти правового регулювання медіації у публічно-правових спорах. Актуальні дослідження правової та історичної науки. Вип. 61 : матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополь, Польща, 16–17 травня 2024 р.) редкол. : О. Яремко та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2024. С. 18–23.
4. Мирза С. С., Середницька І. А. Вплив євроінтеграційних тенденцій на впровадження інституту медіації в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 4, ч. 2. С. 129-133.
5. Книшов В. П. Міжнародно-правові та національно-правові інструменти захисту прав людини. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 3. С. 3-8.
6. Кубасенко А.В. Процедура медіації як форма вирішення адміністративного спору. Медіація в судовій, правоохоронній та правозахисній системах : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 30–31 трав. 2019 р.). Одеса : ОДУВС, 2019. С. 122-124.

#### **Загурський Олександр Богданович,**

кандидат юридичних наук, доцент кафедри права  
імені академіка УАН о. Івана Луцького ЗВО «Університет Короля Данила»

#### **Запобігання корупції в органах влади під час воєнного стану: правові та організаційні механізми**

Проблема корупції в Україні є однією з центральних загроз для національної безпеки, соціально-економічного розвитку та діяльності інститутів публічної влади. В умовах

повномасштабної війни та воєнного стану ризику корупційних проявів посилюються через прискорені процедурні рішення, значні обсяги державних витрат на оборону та адаптацію державних функцій до умов військового часу.

Ефективність системи запобігання корупції в період війни є не лише питанням правового регулювання, а й організаційної стійкості публічного управління, здатності інституцій працювати за умов обмежених ресурсів і підвищеного зовнішнього тиску. Науковий інтерес до цієї теми зумовлений необхідністю системного аналізу механізмів, які здатні мінімізувати корупційні ризики і забезпечити верховенство права у критичних умовах.

Антикорупційне законодавство України створює основу для запобігання корупційним правопорушенням у будь-яких режимах функціонування держави, зокрема за воєнного стану. Центральним нормативно-правовим актом є Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює загальні принципи, механізми профілактики корупції, систему моніторингу та заходи відповідальності за корупційні правопорушення.

В умовах воєнного стану окремі положення цього закону зазнають адаптації з урахуванням специфіки функціонування державної служби та оборонних структур, що передбачено відповідними роз'ясненнями Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) щодо застосування антикорупційних вимог за воєнного стану [1].

Правові механізми запобігання корупції в умовах війни зазнали значної адаптації. Ключовим етапом стало прийняття та подальше виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки (ДАП), яка детермінує стратегічний вектор руху держави навіть у період активних бойових дій [2]. Важливим кроком у відновленні правового контролю стало відновлення електронного декларування (Закон України № 3384-IX), що повернуло інструмент прозорості статків посадових осіб, адаптувавши його до безпекових вимог (зокрема, щодо захисту даних службовців на окупованих територіях).

Організаційні механізми запобігання корупції в органах влади в кризовий період зміщуються у площину ризик-орієнтованого підходу. Основними зонами концентрації корупційних ризиків сьогодні є:

- сфера оборонних закупівель;
- управління гуманітарною допомогою;
- процеси відновлення зруйнованої інфраструктури;
- адміністрування перетину державного кордону та мобілізаційні заходи.

Для нівелювання цих ризиків органи публічної влади мають імплементувати систему антикорупційного комплаєнсу. Це передбачає не лише формальне призначення уповноважених осіб з питань запобігання корупції, а й створення дієвих внутрішніх фільтрів: автоматизацію процесів, деперсоналізацію контактів з отримувачами послуг та регулярний внутрішній аудит.

В свою чергу, організаційні механізми реалізуються через створення ефективних систем внутрішнього контролю, підзвітності та прозорості в діяльності органів влади. Зокрема, до ключових елементів належать:

- функціонування уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції у державних органах, які здійснюють моніторинг дотримання антикорупційних стандартів та забезпечують реалізацію превентивних заходів;

- інституційні програми доброчесності та етичної поведінки, що спрямовані на формування культури нульової толерантності до корупції серед службовців. Наприклад, у секторі безпеки та оборони запроваджено кодекси етичної поведінки, антикорупційні програми та навчально-методичні матеріали, орієнтовані на підвищення професійної доброчесності.

- механізми прозорості та доступу до інформації, які передбачають відкриття даних щодо державних закупівель, діяльності органів публічної влади та використання бюджетних коштів. Ці механізми мають особливо важливе значення під час воєнного стану, коли швидкість

прийняття рішень часто поєднується з великими обсягами публічних фінансів, що потенційно може створювати «вікна корупційних можливостей» [3].

Особливої уваги потребує інституційна спроможність військових адміністрацій (ВА). Специфіка їх функціонування передбачає концентрацію значних повноважень в руках керівництва ВА, що в умовах обмеженого громадського контролю може створювати передумови для конфлікту інтересів. Оптимізація організаційних засад у цьому секторі має базуватися на посиленні підзвітності ВА перед центральними органами виконавчої влади та впровадженні інституту незалежних антикорупційних рад.

Зовнішній контроль з боку інститутів громадянського суспільства та міжнародних партнерів залишається фундаментальним організаційним запобіжником. В умовах воєнного часу, коли частина державних реєстрів є закритою, роль розслідувальної журналістики та громадського моніторингу зростає. Співпраця органів влади з антикорупційними хабами забезпечує «ефект присутності» контролера, що стимулює публічних службовців до дотримання етичних стандартів.

Таким чином, організаційно важливо підтримувати функціонування уповноважених підрозділів, посилювати механізми внутрішнього контролю та забезпечувати прозорість публічних процесів, що сприятиме зниженню корупційних ризиків. Водночас ключовою залишається роль суспільного контролю та незалежних антикорупційних інституцій, здатних оперативно реагувати на виклики, які породжує воєнний час.

#### **Література:**

1. Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>. Дата звернення: (11.02.2026).
2. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>. Дата звернення: (11.02.2026).
3. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

#### **Засадній Володимир Любомирович,**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»

#### **Взаємозв'язок агломераційних ефектів та інвестиційного потенціалу територіальних громад**

У сучасних умовах децентралізації та трансформації просторової організації економіки України зростає роль територіальних громад як самостійних суб'єктів розвитку. Формування їх інвестиційного потенціалу значною мірою залежить від здатності інтегруватися в агломераційні процеси, що супроводжуються концентрацією економічної активності, трудових ресурсів та інфраструктури. У цьому контексті дослідження взаємозв'язку агломераційних ефектів та інвестиційного потенціалу територіальних громад набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє визначити інституційні та економічні передумови посилення конкурентоспроможності територій.

Агломераційні ефекти в науковій літературі розглядаються як результат просторової концентрації виробництва, капіталу та людських ресурсів, що сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат та формуванню синергійного економічного середовища [1]. В умовах децентралізації агломерації виступають не лише формою територіальної концентрації, а й інструментом підвищення ефективності регіональної політики та міжмуниципального співробітництва.

Просторовий розвиток регіонів України характеризується нерівномірністю економічної активності, що зумовлює посилення ролі центрів зростання та агломераційних утворень у формуванні фінансових і ресурсних потоків [2]. Концентрація інфраструктури, бізнес-середовища та інноваційної діяльності в межах агломерацій створює сприятливі умови для залучення інвестицій, водночас формуючи ризики поглиблення територіальних диспропорцій.

Інвестиційний потенціал територіальної громади визначається як сукупність наявних і потенційних ресурсів, що забезпечують можливість залучення та ефективного використання інвестиційних коштів [3]. До його складових належать фінансові ресурси, виробничий та людський потенціал, інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, а також рівень розвитку інженерної й соціальної інфраструктури. Агломераційні ефекти посилюють ці компоненти через розширення економічних зв'язків, формування спільних ринків праці та розвиток транспортної й логістичної мережі.

Водночас ефективність використання агломераційного потенціалу значною мірою залежить від якості регіональної політики та стратегічного планування розвитку територій [4]. Інституційне забезпечення взаємодії громад у межах агломераційних утворень, реалізація спільних інфраструктурних проєктів і координація інвестиційної діяльності сприяють формуванню стабільного економічного середовища.

Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації передбачає активізацію міжмуніципального співробітництва, впровадження стратегічного менеджменту та формування сприятливого інвестиційного клімату [5]. Саме інтеграція громад у ширші просторові економічні системи дозволяє забезпечити зростання їх інвестиційної привабливості та підвищити ефективність використання локальних ресурсів.

Отже, взаємозв'язок агломераційних ефектів та інвестиційного потенціалу територіальних громад має системний характер і проявляється через механізми просторової концентрації ресурсів, інфраструктурного розвитку та інституційної координації. Агломераційні процеси створюють передумови для активізації інвестиційної діяльності громад, однак потребують ефективного управління з метою запобігання посиленню регіональних диспропорцій. Формування стратегічної політики розвитку територій, орієнтованої на використання агломераційних переваг, є важливою умовою зміцнення інвестиційного потенціалу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громад.

#### **Література:**

1. Бойко-Бойчук О. В. Агломерації як фактор регіонального розвитку в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*, 2019, № 2, с. 45–52.
2. Долішній М. І., Паламарчук М. М. Просторовий розвиток регіонів України: теоретико-методологічні засади. Київ : НАН України, 2016. 312 с.
3. Пилипенко І. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: сутність та механізми формування. *Економіка та держава*, 2020, № 11, с. 24–29.
4. Кравців В. С. Регіональна політика та просторовий розвиток в Україні: сучасні виклики. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2018, № 3, с. 12–18.

## **Козаков Геннадій Ігорович,**

кандидат історичних наук, докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

### **Управління виплатами кешрібейтів в Україні**

Сьогодні кіноіндустрія перетворилася на найбільш прибуткову з усього масиву культурних індустрій, яка не лише дає дивіденди всім залученим до створення фільму (серіалу), але й впливає на позиції мас, стимулює розвиток туризму до локацій, продемонстрованих у кіно, сприяє розвитку місцевої економіки країни (регіону), де велися зйомки. Тому, в останні кілька десятиліть у багатьох країнах виникла практика економічного стимулювання з боку держави іноземних кіновиробників за рахунок повернення частини кваліфікаційних витрат, відомі також як кешрібейти. Україна, інтегруючись у європейський економічний простір, імплементувала відповідний механізм у законодавство у 2019 р. Проте, подальші події, пов'язані з пандемією Covid-19 та повномасштабним вторгненням не дали змоги випрацювати практичні дії із виплати коштів.

Мета розвідки – проаналізували процедуру державних виплати, відомих як кешрібейти, в Україні.

Кешрібейти – це інструмент державної підтримки, що передбачає відшкодування іноземним компаніям частини витрат на виробництво фільмів з метою залучення іноземного капіталу та стимулювання розвитку національної економіки. [1].

Система кешрібейтів офіційно закріплена Законом України від 20 вересня 2019 р. № 130-ІХ «Про внесення змін до Закону України «Про державну підтримку кінематографії в Україні» щодо надання державної субсидії для повернення частини кваліфікованих витрат, здійснених іноземним суб'єктом кінематографії при виробництві (створенні) фільму в Україні». Відповідно до закону механізм державної підтримки передбачає компенсацію до 25 % обсягу кваліфікованих витрат, понесених під час виробництва фільму на території України. Додатково передбачено компенсацію у розмірі 5 % якщо щонайменше чотири «культурні критерії культурного тесту є виключно українськими» або у фільмі відображено український літературний чи історичний контекст, включаючи події збройної агресії проти України.

Важливо, що іноземний суб'єкт може отримати повернення частини витрат лише за умови, відсутності «резидентів України серед його власників, учасників, акціонерів, у тому числі кінцевих бенефіціарних власників (контролерів), а також посадових осіб цього іноземного суб'єкта кінематографії» [2].

Наголосимо, що у законі не прописано механізми отримання відповідних виплат від держави. Сама процедура подання вказується на сайті Державного агентства України з питань кіно (далі – Держкіно). Відповідно до неї: для отримання державної підтримки суб'єкт кінематографії до завершення виробництва фільму подає до Держкіно заяву про надання попереднього висновку щодо відповідності проекту вимогам культурного тесту; попередній висновок про проходження культурного тесту надається протягом 40 календарних днів з моменту надходження заяви та необхідних матеріалів; після завершення виробництва суб'єкт протягом року може звернутися до уповноваженого органу для отримання остаточного висновку та державної субсидії; рішення про надання компенсації (повністю або частково) чи про відмову у її наданні ухвалюється у строк до 40 днів з дати подання повного пакета документів; документи подаються державною мовою в паперовій або електронній формі; перерахування коштів здійснюється шляхом безготівкового переказу на банківський рахунок заявника протягом 10 банківських днів після прийняття рішення про надання державної субсидії [3].

Додамо, що повернення частини витрат реалізується через українських суб'єктів кінематографії, що зумовлює необхідність партнерської взаємодії іноземних продюсерів із національними кінокомпаніями. Така модель співпраці створює передумови для професійного

обміну, трансферу міжнародного виробничого досвіду, опанування сучасних технологічних рішень та залучення до спільних проєктів провідних акторів і режисерів світового рівня [4].

Водночас аналіз практики реалізації зазначеного механізму свідчить, що до 2022 р. фактичні виплати не здійснювалися, а Держкіно в офіційних заявах повідомляв про відсутність заборгованостей. В загальному доступі є відомості про одну заявку, з боку Netflix на суму до 550 тис. євро, проте органами влади було відхилено її, обумовивши суперечностями в законодавстві та відсутності процедури транзиту грошей до іноземного кіновиробника [4]. Спроби ж внести зміни у законодавство у 2021 р. не були увінчані успіхом.

В умовах війни іноземний виробник не зацікавлений у виробництві продукції в Україні, проте є висока ймовірність, що по її завершенні виникне певна кількість бажаючих знімати фільми в нашій державі. Однак, випадок з Netflix та висока конкуренція у світі може відвадити іноземних інвесторів. У зв'язку з цим, наявність кешрібейтів та чітких механізмів їх отримання відіграватиме позитивну роль у виборі України, як майданчику для зйомок. Тому ми пропонуємо:

- частково спростити критерії для іноземних інвесторів;
- обмежити (або заборонити) надання коштів суб'єктам, які мають будь-яке відношення з РФ;
- прописати законодавчо, або як зміни до Закону України № 130-IX, або окремим наказом Держкіно, процедуру, терміни та перелік усіх документів подання, а також підстави для відмови та процедуру оскарження рішень;
- закласти у бюджеті кошти, які виділяються для кешрібейту;
- запровадити відкритий реєстр заявок та ухвалених рішень із зазначенням обсягів компенсацій, що сприятиме прозорості та формуванню довіри до механізму;
- уточнити процедуру валютних операцій та механізм фінансового посередництва через українські компанії-партнери;
- активізувати інформаційну кампанію щодо можливостей використання Україна, як бази для зйомок, технічного потенціалу та умов державної підтримки;
- розробити показники оцінювання результативності кеш-рібейтів (обсяг залучених інвестицій, кількість робочих місць, податкові надходження, регіональний ефект), що дозволить здійснювати періодичний аналіз доцільності бюджетних витрат.

Отже, в Україні з 2019 р. існує механізм кешрібейтів, який спрямовано на створення економічної привабливості для іноземних творців кінопродукції. Водночас, практика виплат цього засобу стимулювання за 6 років не була виопрацьована, що обумовили пандемія та повномасштабне вторгнення. Як результат, після 2022 р. у публічному просторі про повернення частини кваліфікованих витрат, здійснених іноземним суб'єктом мова не йшла. Запропоновані нами кроки спрямовані на усунення прогалин у регулюванні та підвищення ефективності механізму кешрібейтів як інструменту розвитку кіноіндустрії.

### **Література:**

1. Система кешрібейтів в Україні: про що розповіла Ольга Пантелеймонова. URL: <https://uafilmacademy.org/news/sistema-keshribejtiv-v-ukrajini-pro-scho-rozpovila-olga-pantelejmonova.html> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Про внесення змін до Закону України «Про державну підтримку кінематографії в Україні» щодо надання державної субсидії для повернення частини кваліфікованих витрат, здійснених іноземним суб'єктом кінематографії при виробництві (створенні) фільму в Україні : Закон України від 20.09.2019 № 130-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-20#Text> (дата звернення: 13.02.2026).
3. NEW! Кешрібейти. URL: <https://usfa.gov.ua/new-keshribeytu> (дата звернення: 13.02.2026).
4. Володимир Бородянський: Ухвалення закону про кешрібейти піде на користь українській кіноіндустрії та економіці в цілому. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/volodimir-borodyanskij-uhvalennya-zakonu-pro-keshribejti-pide-na-korist-ukrayinskij-kinoindustriyi-ta-ekonomici-v-cilomu> (дата звернення: 13.02.2026).

**Ковбан Андрій Володимирович,**  
кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін  
Одеського державного університету внутрішніх справ,  
**Бережна Дарія Євгенівна,**  
здобувач вищої освіти 4 курсу інституту права та безпеки  
Одеського державного університету внутрішніх справ

### **Обмеження сімейних прав під час воєнного стану: баланс приватних і публічних інтересів**

Запровадження воєнного стану в Україні у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації зумовило істотні трансформації у сфері правового регулювання суспільних відносин, зокрема сімейних. Сімейні права, які за своєю природою належать до приватноправової сфери та тісно пов'язані з особистим і сімейним життям людини, за умов воєнного стану зазнають певних обмежень, що викликає необхідність пошуку балансу між приватними інтересами окремих осіб і публічними інтересами держави та суспільства в цілому.

Сімейні правовідносини в Україні регулюються нормами Сімейного кодексу України, Конституції України, а також міжнародними договорами, зокрема Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод. Відповідно до статті 51 Конституції України, сім'я, дитинство, материнство і батьківство охороняються державою. Водночас стаття 64 Конституції України передбачає можливість обмеження окремих прав і свобод людини в умовах воєнного або надзвичайного стану із зазначенням строку дії таких обмежень [1]. Це положення формує конституційно-правову основу для втручання держави у сферу сімейних правовідносин у ситуаціях кризового характеру.

Воєнний стан як особливий правовий режим запроваджується з метою забезпечення захисту суверенітету, територіальної цілісності та національної безпеки держави. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи державної влади отримують додаткові повноваження, застосування яких може впливати на реалізацію сімейних прав. Зокрема, це стосується права на сімейне життя, свободи пересування, а також виконання батьківських прав та обов'язків [2]. Незважаючи на тимчасовий характер таких обмежень, вони суттєво змінюють усталений порядок здійснення сімейних прав, адаптуючи його до умов надзвичайного правового режиму.

Одним із найбільш чутливих аспектів є обмеження права на сімейне життя, яке гарантується статтею 8 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [3]. Практика свідчить, що втручання держави у реалізацію цього права дозволяється лише за умови його законності, легітимності мети та відповідності принципу необхідності в демократичному суспільстві. У період воєнного стану держава може аргументувати таке втручання нагальними потребами, пов'язаними з національною безпекою, громадським порядком чи захистом прав інших осіб. Однак навіть за таких умов вона зобов'язана дотримуватися принципу пропорційності.

У воєнний період однією з головних проблем стало обмеження свободи пересування, що суттєво вплинуло на реалізацію сімейних прав. Це позначається на праві на спільне проживання, збереженні сімейних зв'язків і участі батьків у вихованні дітей. Мобілізація, переміщення сімей та обмежений доступ до судів і органів опіки ускладнюють виконання батьківських функцій, що призводить до роз'єднання родин [4, с. 699-704]. У цих умовах пріоритетом має залишатися принцип найкращих інтересів дитини. Він повинен бути ключовим при будь-яких рішеннях у сфері сімейних відносин [5].

Окрім цього, також актуалізувалася проблема обмеження права на шлюб та сімейне життя через мобілізацію, участь у бойових діях і тривалу відсутність одного з подружжя. Водночас держава прагне мінімізувати ці обмеження через впровадження цифрових рішень у

сфері сімейно-правових процедур. Серед таких заходів — впровадження електронної системи для реєстрації актів цивільного стану та спрощений доступ до судового захисту [6]. Подібні кроки розглядаються як приклад позитивної адаптації сімейного права до умов кризи без надмірного втручання в особисте життя.

Оцінюючи баланс між приватними та публічними інтересами під час воєнного стану, необхідно враховувати практику Європейського суду з прав людини. Держава може відступати від зобов'язань лише за умови збереження суті прав людини. Українське законодавство створює модель тимчасового й пропорційного обмеження сімейних прав для захисту публічних інтересів без порушення основ функціонування сім'ї.

Такі обмеження обґрунтовані національною безпекою, але їх ефективність залежить від балансу між суспільними потребами й автономією сім'ї, а також від механізмів, які мінімізують негативні наслідки для членів сімей, особливо дітей. У майбутньому розвиток українського сімейного законодавства має посилити правові гарантії сімейних прав у кризові періоди із врахуванням європейських стандартів.

### **Література:**

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996, № 30, ст. 141. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 28, ст.250. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини) від 04.11.1950 р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text)
4. Сиймовський Р.М. Баланс публічних та приватних інтересів у судовій практиці щодо призначення військовослужбовців опікунами у період дії воєнного стану в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. Випуск № 02, 2025, С. 699-704.
5. Сімейний кодекс України від 10.01.2002 р. № 2947-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 21-22. ст.135. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text>
6. Урядовий портал. Укладення шлюбу з військовослужбовцем та його розірвання в умовах воєнного стану. *Координаційний центр з надання правової допомоги*. 27.08.2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukladennia-shliubu-z-viiskovosluzhbovtsem-ta-ioho-rozirvannia-v-umovakh-voiennoho-stanu>

**Когут Іван Анатолійович,**

старший викладач кафедри кримінального права та процесу  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Роль кримінально-правової політики у забезпеченні правопорядку в період повоєнного відновлення України**

Правопорядок є невід'ємною умовою повоєнного відновлення держави, економіки та соціальної сфери. Після деокупації територій відновлення законності й правопорядку виступає фундаментальною передумовою повернення громадян, відбудови інфраструктури та забезпечення ефективної діяльності публічних інституцій. У зв'язку з цим кримінально-правова політика як складова державної політики спрямована не лише на реагування на злочини воєнного періоду, а й на формування безпечного середовища для післявоєнного розвитку.

Передусім доцільно визначити зміст поняття кримінально-правової політики. О. В. Острогляд визначає кримінально-правову політику як системо утворюючий елемент державної політики у сфері протидії злочинності, що розробляє стратегію і тактику протидії злочинності кримінально-правовими засобами [1, с. 98]. На території України у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України запроваджено правовий режим воєнного стану, який триває дотепер [2]. Це зумовило необхідність адаптації кримінально-правової політики до актуальних викликів воєнного періоду та тих, що продовжують виникати.

Відповідно проблематика кримінально-правової політики стала предметом численних наукових розвідок. Реалізація кримінально-правової політики характеризується низкою позитивних практичних прикладів. Зокрема, своєчасним було посилення кримінальної відповідальності за мародерство [3], що було зумовлено необхідністю належного правового реагування на відповідні правопорушення. Не менш важливим стало встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність [4] тощо.

Водночас, як слушно зазначає Є. О. Письменський, кримінально-правова політика в умовах воєнного стану не позбавлена негативних тенденцій, до яких належать: кримінально-правовий популізм у його типових проявах; низька якість кримінального законодавства, що зумовлює неефективність його застосування; наявність кримінально-правових прогалин та не виправлених помилок, унаслідок чого назрілі проблеми тривалий час залишаються нерозв'язаними попри очевидну потребу їх вирішення [5, с. 49]. Наявність таких негативних аспектів може бути характерною і для кримінально-правової політики в період повоєнного відновлення України.

Окремо слід звернути увагу на можливі виклики, що постануть перед Україною та впливатимуть на формування кримінально-правової політики. Як зазначає Л. Тімофєєва, актуальною залишатиметься проблематика корупції, зокрема її взаємозв'язок з організованою злочинністю, оскільки корупційні практики залишаються вкоріненими в суспільному житті [6]. Також зберігатимуть актуальність питання незаконного обігу зброї. Окрім суто кримінально-правових проблем, Україна може зіткнутися з кадровими викликами, зокрема щодо відновлення правоохоронної та судової систем у Криму й на Донбасі, які можуть виникнути після повернення цих територій під контроль України та їх реінтеграції [7, с. 57].

Актуальним є визначення основних напрямів реалізації кримінально-правової політики України у світлі сучасних наукових досліджень. А. А. Мацола наголошує, що у післявоєнний період кримінально-правова політика України має трансформуватися у напрямі розвитку перехідного правосуддя, гуманізації покарання, удосконалення механізмів відновного та реституційного правосуддя, а також зміцнення інституційної спроможності органів досудового розслідування [8, с. 146].

Вищезазначене дає підстави розглядати кримінально-правову політику у повоєнний період як чинник упорядкування суспільних процесів у перехідних умовах, коли зростає потреба в чітких правових орієнтирах. Вона визначає межі допустимої поведінки та формує стабільні стандарти юридичної відповідальності, що особливо важливо в умовах соціальної напруги та правової невизначеності. Через послідовність і передбачуваність кримінально-правових рішень держава забезпечує відчуття правової визначеності для громадян і інституцій. Такий підхід сприяє зниженню конфліктності суспільних відносин і формує основу для довгострокової правової стабільності. Саме тому кримінально-правова політика у цей період виступає регулятором суспільної довіри до механізмів державного управління.

У підсумку можна зазначити, що кримінально-правова політика виступає ключовим інструментом відновлення законності шляхом удосконалення кримінального законодавства, усунення прогалин, протидії корупції, незаконному обігу зброї та іншим формам злочинності, водночас орієнтуючись на гуманізацію покарання й розвиток механізмів перехідного та відновного правосуддя. Разом із тим забезпечення правопорядку не може розглядатися виключно як сфера кримінально-правової політики, оскільки воно тісно пов'язане з

реалізацією соціальної, економічної, кадрової та антикорупційної державної політики, які комплексно впливають на стабільність суспільства. Отже, у повоєнний період кримінально-правова політика має розглядатися як складова ширшої державної стратегії відновлення.

### Література:

1. Острогляд О. В. Поняття та ознаки кримінально-правової політики. *Jurnalul Juridic National: teorie si practica*. № 4 (44). 2020. С. 95–99.
2. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022/conv#n32> (дата звернення: 08.02.2026).
3. Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за мародерство: Закон України від 03.03.2022 № 2117-IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2117-20> (дата звернення: 08.02.2026).
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність: Закон України від 03.03.2022 № 2108-IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20> (дата звернення: 08.02.2026).
5. Письменський Є. О. Формування кримінально-правової політики України в умовах воєнного стану: дослідження негативних тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Юридична*. 2024. № 1. С. 43–52.
6. Тимофєєва Л. Пропорційність протидії корупції в Україні в контексті війни. *Центр політико-правових реформ*. 2026. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/proporcziijnist-protydiyi-korupcziiyi-v-ukrayini-v-konteksti-vijny/>.
7. Веселов М. Відновлення правопорядку та правосуддя на деокупованих територіях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 2. С. 47–59.
8. Мацола А. А. Кримінально-правова політика України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2025. Серія ПРАВО. Випуск 91: частина 4. С. 140–147.

### Комарницька Ганна,

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка,

### Комарницький Ігор,

здобувач освітнього рівня «магістр»  
Національного університету «Львівська політехніка»

### Територіальна диференціація інвестицій в умовах військової агресії

Розвиток вітчизняної економіки під час російської військової агресії демонструє явище, що суперечить традиційним макроекономічним теоріям про прямі іноземні інвестиції (надалі ПІІ). Замість постійного скорочення припливу капіталу, спостерігається V-подібне відновлення: ПІІ упали з 2,854 млрд. дол. США у 2021 році до 350 млн. дол. США у 2022 році, проте у 2023 році відновилися до 4,27 млрд дол. США, перевищивши передвоєнні показники на 49,8%. Це явище вимагає переосмислення механізмів, що визначають поведінку міжнародних інвесторів в умовах активного військового конфлікту.

Традиційні теорії ПІІ передбачають негативний зв'язок між політичною нестабільністю та припливом іноземного капіталу. Українські реалії демонструють більш складну картину. Запропонована модель територіальної диференціації капіталу передбачає, що під час військової агресії міжнародні інвестори не покидають країну повністю, а раціонально

розміщують капітал у безпечних регіонах з мінімальною військовою загрозою. Секторальна структура ПІІ підтверджує цю гіпотезу. ІТ-сектор збільшив свою частку з 15% у 2021 році до 35% у 2023 році, тоді як банківська система скоротилась з 20% до 12%. Це відбулося тому, що ІТ-компанії працюють дистанційно і не залежать від локальної інфраструктури, яка часто пошкоджена в зонах активних бойових дій. Логістика показала значне зростання (з 45 млн. дол. США у 2022 році до 810 млн дол. США у 2024 році), оскільки інвестиції спрямовані у західні регіони, де розташовані альтернативні торговельні маршрути. Агробізнес демонструє темп зростання 10,94%, концентруючись переважно у західних регіонах України, віддалених від зон активних бойових дій.

Держава впровадила кілька механізмів для залучення ПІІ під час військової агресії. По-перше, Закон про підтримку значних інвестиційних проєктів (набув чинності у 2021 році) передбачає податкові пільги та 15-річні гарантії для проєктів понад €20 млн. По-друге, у 2022 році запущена платформа "Advantage Ukraine", яка отримала понад 500 запитів потенційних інвесторів. По-третє, служба UkraineInvest функціонує як центр комплексної підтримки іноземних інвесторів. Крім того, задіяні механізми страхування MIGA та Світового банку та здійснюється поступова лібералізація валютних обмежень Національним банком України. Однак аналіз показує значний розрив між декларованою політикою та її реалізацією: із \$154 млрд. міжнародної допомоги державі лише \$2 млрд. спрямовано на приватний сектор. Крім того, закон про значні інвестиції охоплює лише великі проєкти (понад €20 млн.), залишаючи стартапи та малі підприємства без спеціалізованої державної підтримки.

Справжнім двигуном залучення капіталу є не державна політика, а діяльність міжнародних розвиваючих банків. Прикладом служить успішне залучення капіталу компанією Preply, українською EdTech-платформою, заснованою у 2012 році. Компанія привернула \$70 млн. у Series C раунді у липні 2023 року під керівництвом Horizon Capital та додатково \$10 млн. від Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD) у грудні 2023 року. Платформа з 40 000 репетиторів, офісами в Києві, Нью-Йорку та Барселоні та командою 600 працівників демонструє, що успіх залежить від дистанційної моделі операцій, глобального попиту на онлайн-освіту та стійкості доходів у твердій іноземній валюті. Вирішальна роль міжнародних розвиваючих банків свідчить про недостатність державної інвестиційної політики.

Висновок дослідження полягає в тому, що спостережуване відновлення ПІІ у 2023 році є результатом не активної державної політики, а природної ринкової адаптації до військової агресії. Міжнародні інвестори раціонально концентрують капітал у безпечних західних регіонах та у секторах, які не залежать від територіальної локалізації. Ця поведінка підтверджує гіпотезу про географічну диференціацію капіталу під час конфліктів, а не про наявність ефективних державних механізмів залучення інвестицій.

Глобальні макротренди (зростаючий попит на ІТ-послуги, енергетику та логістику) також сприяють цьому процесу, проте вони є екзогенними факторами, незалежними від української політики. Державна політика, попри численні декларативні механізми, залишається другорядним чинником у динаміці ПІІ. Це засвідчує той факт, що найбільш успішні інвестиційні раунди реалізуються через міжнародні розвиваючі банки, а не через державні канали.

Для покращення ситуації необхідно здійснити кілька стратегічних змін у публічному управлінні. По-перше, збільшити обсяги фінансування приватного сектору з поточних \$2 млрд. до мінімум \$10-15 млрд. у найближчі роки. По-друге, спростити умови для залучення стартапів та малих проєктів (вартістю менше €5 млн.), які нині залишаються поза межами законодавчої бази. По-третє, посилити синергію між державними установами та міжнародними фінансовими структурами через укладення спільних угод та координацію інвестиційних пріоритетів. По-четверте, розробити механізми захисту інвестицій у повоєнний період, що дозволило б інвесторам планувати довгострокові проєкти з впевненістю у стабільності правового середовища.

Важливо також переосмислити саму концепцію інвестиційної політики. Замість спроб залучити капітал у всі регіони України однаково, держава повинна розробити диференційовану стратегію, яка визнає реальність конфлікту та концентрує зусилля на безпечних західних та центральних регіонах. Це не означає відмову від розвитку східних та південних територій, а скоріше визнання того, що такий розвиток можливий лише після стабілізації ситуації та мінімізації військових ризиків.

Дослідження засвідчує, що традиційні моделі інвестиційної політики, розраховані на умови миру та стабільності, потребують радикального переосмислення. Парадокс відновлення ПП у 2023 році не свідчить про успіх державної політики, а скоріше про здатність глобального капіталу адаптуватися до нових умов. Україна повинна навчитися працювати з цією адаптацією, а не претендувати на її керування. Лише таке переосмислення дозволить ефективно залучати іноземні інвестиції під час війни та забезпечити умови для економічного розвитку та повоєнного відновлення.

### **Література:**

1. Horizon Capital. Horizon Capital Backs Preply as the First Deal of its Historic Ukraine-focused HCGF IV Fund: Прес-реліз від 20 липня 2023 р. URL: <https://horizoncapital.com.ua/>
2. IFC & EBRD. IFC, EBRD co-invest in Ukrainian-Founded EdTech Leader Preply: Прес-реліз від 11 грудня 2023 р. URL: <https://www.ifc.org/>

**Копанчук Олена Євгенівна,**

кандидатка наук з державного управління,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Трансформація механізмів публічного управління автодорожньою галуззю України: сучасні виклики та стратегічні орієнтири**

Трансформація механізмів публічного управління автодорожньою галуззю України зумовлена глибинними суспільно-політичними, економічними та безпековими змінами, що відбуваються в державі в умовах воєнного стану та одночасної реалізації євроінтеграційного курсу. Автодорожня галузь виступає складовою транспортної системи та критичної інфраструктури, забезпечуючи територіальну цілісність, мобільність населення, функціонування логістичних ланцюгів, обороноздатність і соціально-економічну стабільність. За таких умов публічне управління її функціонуванням набуває стратегічного характеру та виходить за межі суто галузевого адміністрування, трансформуючись у комплексний інструмент забезпечення національної стійкості.

У науковому дискурсі публічне управління розглядається як система взаємопов'язаних механізмів впливу публічної влади на суспільні процеси з метою реалізації визначених стратегічних цілей розвитку [1]. Застосування цього підходу до автодорожньої галузі дає підстави стверджувати, що ефективність її функціонування визначається узгодженістю нормативно-правових, організаційно-інституційних, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних та контрольних механізмів. Водночас сучасні умови висувають нові вимоги до змісту та інструментарію зазначених механізмів, що обумовлено масштабними руйнуваннями інфраструктури, обмеженістю бюджетних ресурсів, трансформацією логістичних маршрутів і необхідністю гармонізації національної політики з європейськими стандартами.

Збройна агресія проти України спричинила суттєві пошкодження транспортної інфраструктури, що підтверджується оцінками міжнародних організацій, згідно з якими транспортний сектор зазнав значних втрат і потребує довгострокових програм відновлення [2]. У цьому контексті управлінські рішення мають базуватися на принципах стратегічного

планування, програмно-цільового бюджетування та залучення міжнародної фінансової підтримки. Одночасно актуалізується проблема диверсифікації джерел фінансування, оскільки функціонування Державного дорожнього фонду здійснюється відповідно до положень бюджетного законодавства, однак воєнні видатки держави суттєво впливають на обсяги ресурсів, спрямованих на інфраструктурні проекти [3].

Паралельно відбувається переорієнтація транспортно-логістичних потоків у напрямку західних кордонів України, що обумовлює необхідність інтеграції до транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) та адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС [4]. Євроінтеграційний вектор розвитку передбачає імплементацію стандартів безпеки, екологічних вимог, процедур оцінки впливу на довкілля, а також впровадження сучасних підходів до управління інфраструктурними об'єктами. Відповідно, трансформація механізмів публічного управління повинна здійснюватися в межах парадигми належного врядування (*good governance*), що ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, участі заінтересованих сторін та ефективності прийняття рішень.

Систематизація сучасних викликів і відповідних напрямів трансформації механізмів публічного управління автодорожньою галуззю подана в таблиці 1. Наведені у таблиці положення відображають взаємозв'язок між характером проблеми та інструментами її розв'язання, що дозволяє розглядати трансформаційні процеси як комплексну управлінську стратегію. Аналіз змісту табл. 1 свідчить, що трансформація має багатовекторний характер і передбачає одночасне удосконалення фінансових, інституційних та технологічних компонентів управління. Зокрема, формування системи стратегічного управління відновленням інфраструктури передбачає не лише реконструкцію пошкоджених об'єктів, а й запровадження підходів до управління ризиками та забезпечення інфраструктурної стійкості. Диверсифікація фінансування шляхом розвитку державно-приватного партнерства сприятиме зменшенню навантаження на державний бюджет і підвищенню ефективності інвестицій. Гармонізація законодавства з нормами ЄС створює передумови для інтеграції України до європейського транспортного простору, а впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення якості управлінських рішень та зниження транзакційних витрат.

Таблиця 1

Стратегічні напрями трансформації механізмів публічного управління автодорожньою галуззю України

Виклик	Напрямок трансформації	Інструменти реалізації
Руйнування інфраструктури	Формування системи стратегічного управління відновленням	Національні програми відбудови; середньо- та довгострокове планування; міжнародна фінансова підтримка
Обмеженість фінансування	Диверсифікація джерел фінансування	Державно-приватне партнерство; міжнародні кредити та гранти; цільові фонди
Євроінтеграційні вимоги	Гармонізація законодавства та стандартів	Адаптація нормативної бази до <i>acquis</i> ЄС; інтеграція до TEN-T
Корупційні ризики	Підвищення прозорості та підзвітності	Електронні закупівлі; відкриті дані; незалежний технічний аудит
Низький рівень цифровізації	Запровадження цифрових технологій управління	ВІМ-технології; цифрові реєстри доріг; автоматизовані системи моніторингу

Окремої уваги потребує питання забезпечення прозорості та запобігання корупційним ризикам, що є важливим чинником довіри міжнародних партнерів і суспільства до процесів відбудови. Використання електронних систем закупівель, відкритих даних та незалежного технічного аудиту відповідає міжнародним стандартам належного врядування та сприяє

підвищенню підзвітності публічної влади. Водночас цифровізація управління, зокрема впровадження BIM-технологій та автоматизованих систем моніторингу стану доріг, дозволяє перейти від реактивної моделі утримання інфраструктури до проактивного управління її життєвим циклом.

Глобальні імперативи сталого розвитку, закріплені в міжнародних документах, зокрема в Порядку денному ООН до 2030 року [5], визначають необхідність екологізації дорожнього будівництва, раціонального використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Отже, модернізація механізмів публічного управління автодорожньою галуззю має враховувати не лише економічні та безпекові аспекти, а й екологічний компонент, що відповідає сучасним світовим тенденціям розвитку інфраструктурних систем.

Таким чином, трансформація механізмів публічного управління автодорожньою галуззю України є об'єктивно зумовленим процесом, що відображає вплив воєнних викликів, потреб післявоєнної відбудови та євроінтеграційних зобов'язань держави. Перехід до стратегічної моделі управління, яка поєднує принципи належного врядування, фінансової диверсифікації, цифровізації та сталого розвитку, створює підґрунтя для формування стійкої, безпечної та конкурентоспроможної автодорожньої інфраструктури як складової національної системи безпеки та економічного відновлення.

### **Література:**

1. Покатаєв П. С. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» П. С. Покатаєв, М.А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA). United Nations. Ukraine. 2023. URL : <https://ukraine.un.org/en/224376-ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment> (дата звернення: 10.02.2026р.).
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
4. Trans-European Transport Network (TEN-T) Policy. European Commission. Brussels, 2021. URL : [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en) (дата звернення: 10.02.2026р.).
5. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 2015. URL : <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 10.02.2026р.).

### **Кравчук Андрій Васильович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Роль територіальних громад у розвитку рекреаційної сфери під час повномасштабного вторгнення й за умов повоєнного відновлення**

Територіальні громади формують економічне, соціальне і культурне осердя держави. Особливості рекреаційної сфери зводяться якраз до її важливої ролі в соціальному, економічному та культурному розвитку територіальних громад, зокрема, й держави, загалом.

Тепер детальніше зупинимось на кожному з перерахованих аспектів.

Роль рекреаційної сфери в соціальному розвитку є визначальною, позаяк вона має безпосередній вплив на формування фізичного, психічного й духовного здоров'я людей. Розвинена рекреаційна сфера та доступні широким верствам населення рекреаційні тури і рекреаційні послуги на регулярній основі покращуватимуть здоров'я усіх вікових категорій територіальних громад, регіону та країни в цілому. Позаяк рекреаційні послуги зводяться не

тільки до сугубо діагностичних, профілактичних, оздоровчих, лікувальних і реабілітаційних заходів, а включають і культурно-розважальну програму, — рекреанти мають можливість збагатити себе духовно й розширити свій кругозір. Хочемо додати, що територіяльні громади відіграють і повинні відігравати важливу роль для забезпечення саме цієї соціальної позиції — як за умов повномасштабного вторгнення, так і в повоєнний період. Обґрунтовуємо свою позицію тим, що територіяльні громади, в залежності від чисельности населення, є краще обізнаними які категорії найбільше потребують підтримки в наданні рекреаційних послуг — це й учасники бойових дій і їхні родини, внутрішньо переміщені особи, багатодітні сім'ї, особи з інвалідністю тощо. З цього випливає, що територіяльні громади, в силу своїх фінансових і матеріальних можливостей, можуть забезпечити названим категоріям регулярне рекреаційне забезпечення. Не менш важливою категорією, яка формує і формуватиме повоєнне відновлення є діти і тому дошкільнята, школярі та студентська молодь територіяльних громад обов'язково повинні щорічно відправлятися в рекреаційні тури. Сучасна надскладна ситуація змусила мільйони українців, а особливо дітей виїхати за кордон. Їхнє повернення є більш, ніж сумнівним і тому кожна територіяльна громада повинна дбати про здоров'я, культурний і духовний розвиток дітей, формуючи якісний людський капітал і сприятливі умови для його безперервного чисельного та якісного збільшення. Разом із тим, саме територіяльні громади мають найповнішу інформацію про свої рекреаційні можливості або про їхню відсутність і, відповідно, це полегшує забезпечення якісного рекреаційного обслуговування для усіх перерахованих категорій. Відтак, територіяльні громади, за відсутності достатнього матеріального й фінансового забезпечення, можуть обґрунтовано звернутися за відповідною підтримкою до органів публічного управління на регіональному й державному рівнях, а також налагоджувати взаємозв'язки із іноземними органами місцевого самоврядування та публічного управління.

Роль рекреаційної сфери в економічному розвитку територіяльних громад логічно впливає із соціального і водночас є його передумовою та взаємопов'язаним процесом. Кожна територіяльна громада, маючи повну інформацію про свої економічні можливості повинна ранжувати їх за реальним ступенем ефективності і за перспективами розвитку на майбутнє. Рекреаційний потенціал і рекреаційна діяльність тут не є винятком, оскільки надання рекреаційних послуг може стати такою ж підприємницькою активністю, як і будь-яка інша форма господарювання зі створення матеріальних і нематеріальних благ задля задоволення потреб споживачів та з метою отримання прибутку. Відтак, якщо такі можливості є і вони об'єктивно оцінені з підприємницької та споживацької точок зору — тоді варто розгорнути діяльність зі створення та надання рекреаційних послуг. І тут територіяльна громада може посприяти розвитку рекреаційної діяльності, важливість якої за умов повномасштабного вторгнення і повоєнного відновлення обґрунтована.

Роль рекреаційної сфери в культурному розвитку територіяльних громад впливає з самої сутності і призначення рекреаційних послуг. Як було сказано вище, рекреаційне обслуговування, окрім спрямованих на покращення здоров'я людей процедурних заходів — також включає культурно-розважальну програму, яка духовно збагачує кругозір. Саме ця обов'язкова та важлива частина рекреаційного туру стимулює територіяльні громади (як ті, де є рекреаційні підприємницькі потужності, так і ті, які межують чи географічно близькі до них) подбати про наявні культурні й історичні об'єкти — позаяк вони повинні стати елементами культурно-розважальної програми рекреаційного туру.

Таким чином, вкладені кошти територіяльних громад (у тому числі із залученням бюджетної підтримки регіонального, державного й міжнародного рівнів, а також вітчизняних і зарубіжних інвестицій) у рекреаційний розвиток сприятиме позитивній економічній, соціальній і культурній динаміці та покращенню й розширенню національного людського потенціалу і капіталу.

**Михайловський Олександр Миколайович,**  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Управління проєктами повоєнного відновлення територіальних громад**

Агресія проти України, що у 2022 році переросла у повномасштабне вторгнення, суттєво вплинула на розвиток територіальних громад і країну загалом, спричинивши руйнування інфраструктури, економічні втрати та переміщення населення. Органи місцевого самоврядування були змушені швидко адаптуватися до нових умов і змінювати пріоритети роботи. Водночас уже сьогодні питання відновлення територій набуває практичного значення, адже громади не лише ліквідовують наслідки руйнувань, а й поступово відновлюють функціонування через реалізацію проєктів, що потребують ефективного управління та координації ресурсів.

Серед вітчизняних науковців вивченням цього питання займалися Проскура В., Зарічна О., Кашин А., Пшенична Т. та інші, проте тема потребує подальшого вивчення та систематизації.

В Україні повоєнне відновлення територіальних громад здійснюється на основі нормативно-правової бази та розроблених стратегій, які регламентують планування, реалізацію та фінансування відбудови [1]. Основними інструментами є програми комплексного відновлення громад і регіонів, затверджені Кабінетом Міністрів України, що передбачають аналіз стану територій, визначення проблем і пріоритетів та підготовку конкретних проєктів за участю органів місцевого самоврядування, виконавчої влади та громадськості. Відновлення інтегрується у державні стратегічні документи, спрямовані на модернізацію інфраструктури, підвищення стійкості територій, відновлення економічної активності та сталий розвиток, реалізуючись через державні та міжнародні програми підтримки, зокрема за рахунок субвенцій і міжнародної допомоги [2].

Проєктний підхід передбачає реалізацію відновлення через конкретні проєкти з чіткими цілями, термінами та ресурсами. Він включає оцінку потреб громади, визначення пріоритетів інфраструктури та підготовку програм відновлення. Такий підхід робить відбудову більш системною, прозорою й ефективною, сприяє довгостроковому плануванню розвитку та підвищує якість місцевого управління. Науковці зазначають, що проєктно-програмний підхід дозволяє зосереджувати ресурси на ключових напрямках і адаптувати рішення до конкретних умов, зокрема в умовах воєнних викликів [3].

Реальність впровадження проєктного підходу у відновлення територіальних громад підтверджується практикою реалізації державних програм. Зокрема, у межах третього етапу Програми відновлення України було схвалено 131 проєкт загальною вартістю близько 4,5 млрд грн, спрямований на підвищення енергетичної стійкості громад, модернізацію систем водопостачання та водовідведення, реконструкцію медичних закладів і створення житла для внутрішньо переміщених осіб [4]. Реалізація таких ініціатив демонструє, що відновлення територій здійснюється через конкретні проєкти з чітко визначеними напрямками та ресурсами, а органи місцевого самоврядування виступають активними учасниками планування й впровадження відбудови.

Практика відновлення громад показує, що успішна реалізація ініціатив значною мірою залежить від якості підготовки самих проєктів та підходів до їх управління на місцевому рівні. У цьому контексті доцільно виокремити основні характеристики проєктів повоєнного відновлення, які забезпечують їх реалістичність, ефективність і можливість практичного впровадження органами місцевого самоврядування.

## Ключові характеристики проєктів повоєнного відновлення територіальних громад

Характеристика проєкту	Зміст та управлінське значення
Відповідність стратегіям і програмам розвитку	Проєкт має узгоджуватися зі стратегіями розвитку громади, програмами відновлення та державними політиками, що забезпечує його підтримку та фінансування
Чітко визначена мета і результати	Формулювання конкретних цілей і показників ефективності дозволяє оцінювати результативність управління проєктом
Обґрунтованість потреб громади	Проєкт базується на реальних проблемах території та результатах оцінки потреб населення й інфраструктури
Реалістичний бюджет і джерела фінансування	Наявність підтверджених ресурсів, співфінансування та прозорі фінансової моделі підвищує шанси на реалізацію
Чіткі строки виконання	Планування етапів реалізації сприяє контролю виконання та ефективному управлінню процесами
Інституційна спроможність виконавців	Наявність відповідальних структур і кваліфікованих кадрів в органах місцевого самоврядування забезпечує практичну реалізацію
Партнерство та залучення стейкхолдерів	Співпраця з державними органами, бізнесом, громадськістю та міжнародними партнерами підсилює ресурсну базу проєкту
Стійкість і довгостроковий ефект	Орієнтація не лише на ліквідацію наслідків руйнувань, а й на подальший розвиток громади та підвищення її стійкості

*Примітка. Сформовано автором.*

Ефективність повоєнного відновлення територіальних громад значною мірою залежить від якості розробки та управління проєктами відбудови. Лише системний підхід, який поєднує чітке планування, відповідність державним стратегіям, обґрунтованість потреб, реалістичне фінансування та активне партнерство, забезпечує стабільні та довгострокові результати. Роль органів місцевого самоврядування в координації ресурсів, контролі виконання та залученні стейкхолдерів є визначальною для стійкості громад і розвитку регіонів.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що саме ефективне управління проєктами відновлення стає ключовим фактором не лише швидкого відновлення інфраструктури та економіки, а й стратегічного розвитку територій України після війни.

### Література:

1. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-п#Text> (дата звернення: 06.02.2026).

2. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-п#Text> (дата звернення: 06.02.2026).

3. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 23–30. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4> (дата звернення: 07.02.2026).

4. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/130-proiektiv-na-45-mlrd-hrn-skhvaleno-proieky-u-mezhakh-prohramy-vidnovlennia-ukrainy-iii> (дата звернення: 07.02.2026).

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

### **Реформування публічного управління транспортно-логістичною сферою України з урахуванням глобалізаційних викликів**

Реформування публічного управління транспортно-логістичною сферою України в умовах глобалізаційних викликів сьогодні стає ключовим завданням державної політики в контексті економічної відбудови, інтеграції до світових ланцюгів постачання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Глобалізація спричинює значне посилення взаємозалежності національних транспортних систем від міжнародних торговельних потоків, технологічних змін і стандартів, що потребує адекватної трансформації публічного управління на засадах ефективності, цифровізації та інновацій.

Публічне управління транспортно-логістичною сферою виступає як комплексний соціально-економічний механізм забезпечення руху товарів і послуг в межах країни та за її межами. У науковій літературі підкреслюється, що логістика є формою оптимізації ринкових зв'язків і гармонізації інтересів усіх учасників руху вантажів, а також передбачає системний підхід до управління матеріальними потоками від джерела сировини до кінцевого споживача. Ефективність цього управління залежить від розвитку інфраструктури, компетентності фахівців, нормативно-правового середовища та інтеграції даних через цифрові платформи.

В Україні комплексна реформа транспортно-логістичної сфери передбачена стратегічними документами, зокрема Національною транспортною стратегією до 2030 року [1], яка окреслює напрямки удосконалення системи управління, впровадження антикорупційних механізмів, прозорих процедур прийняття рішень та чіткий розподіл функцій між державними органами. Дана стратегія ґрунтується на євроінтеграційних цілях і забезпечує адаптацію національного сектору до стандартів Європейського Союзу та світових вимог щодо ефективності, безпеки й сталості.

Глобалізаційні виклики, такі як міжнародні економічні кризи, пандемії та війна в Україні, поставили перед владою та бізнесом нові вимоги щодо гнучкості, стійкості транспортно-логістичних систем та їх здатності швидко адаптуватися до зовнішніх шоків. Наприклад, масштабні руйнування інфраструктури призвели до значних порушень логістичних ланцюгів і потребували застосування міжвідомчих управлінських підходів для відновлення функціональності транспортних мереж, зниження транзакційних витрат і підвищення стійкості економіки.

Одним із центральних напрямів реформування має стати цифрова трансформація управління транспортно-логістичними процесами, що включає застосування технологій Інтернету речей для моніторингу вантажів, блокчейну для підвищення прозорості ланцюгів постачання, штучного інтелекту для оптимізації маршрутизації та прогнозування попиту, а також автономних транспортних засобів і безпілотних літальних апаратів для ефективної доставки вантажів у складних умовах. Ці інновації відповідають світовим тенденціям цифровізації логістики та сприяють зниженню операційних витрат і підвищенню загальної ефективності системи.

У світовій практиці найбільш прогресивними є моделі інтегрованого управління транспортними потоками, які поєднують різні види транспорту, оптимізують інфраструктурні потоки і сприяють сталому розвитку. Наприклад, ініціативи Європейського Союзу спрямовані на створення «справді інтегрованої транспортної системи», що максимізує ефективність і взаємозв'язок транспортних коридорів і вузлів [2]. Крім того, окремі країни розвивають системи «розумної логістики», де урядові стратегії підтримують цифровізацію, автоматизацію та сталий розвиток, як у випадку Китаю та Німеччини, де державні програми стимулюють розвиток цифрових платформ, автоматизованої інфраструктури та інтелектуальних транспортних рішень [3].

Інтеграція приватного сектора у процеси публічного управління також визнається міжнародною практикою ефективного розвитку логістики. Залучення приватних логістичних операторів до планування та політики дозволяє створювати платформу для діалогу між державою і бізнесом, оптимізувати інфраструктурні інвестиції, підвищити якість послуг і забезпечити крашу адаптацію нормативно-правових механізмів до реальних потреб ринку.

У контексті сталого розвитку досвід окремих країн демонструє важливість екологічних ініціатив у транспортній сфері. Програмні ініціативи, такі як Транспортне партнерство SmartWay у США [4], спрямовані на заохочення бізнесу до екологічної логістики, зокрема підвищення паливної ефективності та зниження викидів, що є важливою складовою глобальних стандартів сталого розвитку.

Таким чином, реформування публічного управління транспортно-логістичною сферою України має базуватися на системному підході, що охоплює модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, інтеграцію з міжнародними стандартами, стимулювання інновацій, а також активну участь приватного сектору у формуванні політики. Такий підхід забезпечить підвищення ефективності національного транспортного комплексу, його стійкість до зовнішніх шоків і конкурентоспроможність у глобальних умовах, відповідаючи сучасним тенденціям світового менеджменту логістики та транспортної політики.

#### **Література:**

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550 «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text>
2. A truly integrated transport system for sustainable and efficient logistics. URL: <https://www.etplogistics.eu/wpcontent/uploads/2017/03/TrulyintegratedFinalEditionWEB.pdf?utm.com>
3. Developing Smart Logistics for Sustainable Transport. URL: [https://changing-transport.org/wpcontent/uploads/2022\\_Developing\\_Smart\\_Logistics\\_for\\_Sustainable\\_Transport.pdf?utm.com](https://changing-transport.org/wpcontent/uploads/2022_Developing_Smart_Logistics_for_Sustainable_Transport.pdf?utm.com)
4. SmartWay Transport Partnership. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/SmartWay\\_Transport\\_Partnership?utm.com](https://en.wikipedia.org/wiki/SmartWay_Transport_Partnership?utm.com)

**Налуцишин Віктор Володимирович,**

доктор юридичних наук, професор,

професор кафедри кримінального права та процесу

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Налуцишин Роман Вікторович,**

магістр права, асистент кафедри кримінального права та процесу

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Доказування в кримінальному судочинстві держав загального права (окремі моменти)**

Центральним аспектом кримінального судочинства будь-якої держави є процес доказування, підпорядкований певним стандартам.

В англосаксонській правовій системі ці стандарти чітко визначені та диференційовані для цивільних і кримінальних справ. Приміром, у цивільному процесі застосовується стандарт «переваги доказів», що дозволяє суду приймати рішення на користь сторони, яка представила більш переконливі, хоча й не обов'язково незаперечні докази. Такий підхід сприяє реалізації принципу змагальності та знижує ризик судових помилок.

У системі кримінального правосуддя країн загального права використовуються специфічні критерії доказової оцінки. Наприклад, британська юриспруденція оперує концепцією «поза розумними сумнівами», тоді як американська - «перевагою ймовірності». Аналіз різних юридичних підходів виявляє їх концептуальну схожість щодо критеріїв виправдання обвинуваченого. Ключовим елементом є відсутність істотних і безпосередніх сумнівів у невинності підсудного. Дана концепція не передбачає абсолютного виключення всіх потенційних сумнівів, але встановлює вимогу, згідно з якою будь-які залишкові сумніви повинні характеризуватися незначністю і низьким ступенем ймовірності.

В результаті застосування цього принципу, судовий орган або колегія присяжних, спираючись на сукупність представлених доказів, формує висновок про переважну ймовірність факту вчинення інкримінованого діяння над ймовірністю його відсутності. Таким чином, процес прийняття рішення базується на порівняльній оцінці ймовірностей, де перевага доказів винності над доказами невинуватості стає визначальним фактором при винесенні вердикту.

В Англії діяльність поліції, спрямована на здійснення доведення вини підозрюваної особи у вчиненні злочину, регулюється «Законом про поліцію та докази у кримінальних справах» 1984 р. [1]. Тобто деякі питання, пов'язані з отриманням доказів органами поліції, регламентуються на законодавчому рівні. Найважливіше доказове значення в суді має інститут перехресного допиту, що дозволяє сторонам критично аналізувати представлені докази і виявляти їх слабкі сторони. Варто зауважити, що результати поліцейського розслідування визнаються як докази після того, як співробітники поліції будуть піддані перехресному допиту, як з боку обвинувачення, так і з боку захисту. При цьому допит таких співробітників здійснюється за правилами допиту свідків. Як виняток можна навести ситуацію, коли підозрюваний зізнався у скоєному злочині в процесі досудового провадження. При виконанні певних умов, таке зізнання може бути використано в суді як доказ.

З огляду на змагальний характер судового процесу, наявність суду присяжних, великої кількості різноманітних джерел, доказове право є унікальним і складним явищем у системі права США. Властивостями доказів у кримінальному процесі США є належність, допустимість, достатність і вагомість. Американська правова доктрина дотримується позиції, що визнання обвинуваченим своєї вини може бути достатнім як для примирення сторін, так і для ухвалення обвинувального вироку.

Законодавче визначення доказів у США відсутнє, що інколи обумовлює неоднакове розуміння сутності цього правового явища і тягне за собою виникнення проблем у практичній діяльності. Проблема вирішення загальних питань доказування звернена в сферу юридичної доктрини. Зокрема, під доказом пропонується розуміти «будь-який засіб доказування, наданий сторонами з дотриманням юридичних правил або через показання свідків, протоколи, документи, предмети та ін. в ході судового розгляду певних питань з метою створення у суддів і присяжних засідателів переконань відносно їх переконань» [2, с. 4]. Найпоширенішим джерелом доказів у кримінальному процесі США є, безумовно, показання свідків. Показання анонімних свідків, в тому числі таємних поліцейських агентів, також можуть використовуватися як докази [3, с. 122].

Належними визнаються ті докази, які підтверджують або спростовують обставину, що має значення для вирішення справи. Критеріїв допустимості доказів американське доказове право не встановлює, а реалізується підхід «доказування через заборону» [4].

Крім того, у кримінальному процесі США розповсюдженою є така властивість доказів яка «вагомість» (weight), під якою розуміється сила, цінність і правдивість доказу, представленого однією із сторін. Можливість використання в якості судових доказів відомостей, отриманих від негласних інформаторів (співробітників), а також результатів спеціальних поліцейських операцій (у США вони іменуються операціями-пастками) і секретних розслідувань, що проводяться прокурорами є суттєвою особливістю

американського кримінального процесу [5, с. 207]. Докази набувають значення лише після їх надання та дослідження в суді.

Імплементация стандартів доказування покликана забезпечити уніфікацію процедури аналізу доказів і гарантувати досягнення передбаченого законодавством рівня достовірності, необхідного для винесення справедливого рішення.

#### **Література:**

1. Police and Criminal Evidence Act 1984 (PACE) codes of practice. URL : <https://www.gov.uk/guidance/police-and-criminal-evidence-act-1984-pace-codes-of> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Criminal procedure and the constitution, leading supreme court cases and introductory text / By Jerold H. Israel, Yale Kamisar, Wayne R. LaFave. American Casebook Series. St. Paul, Minn.: West Academic Publishing, 2018. 19.
3. Молдован А. Кримінальний процес: Україна, ФРН, Франція, Англія, США. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
4. Federal Rules of Criminal Procedure. URL: <https://www.uscourts.gov/forms-rules/current-rules-practice-procedure/federal-rules-criminal-procedure> (дата звернення: 13.02.2026).
5. Тагієв С.Р. Досвід системи негласного розслідування у кримінальному судочинстві Сполучених Штатів Америки. *Університетські наукові записки*. 2015, № 2 (54), С. 204–211. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/428168.pdf>.

#### **Процюк Наталія Юрївна,**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Інституційні механізми подолання бар'єрів забезпечення стійкості SMART-інфраструктури міста**

Сучасні міста дедалі більше залежать від інтегрованих цифрових рішень, критичної інфраструктури, даноорієнтованого управління та міжсекторальної взаємодії, що підвищує їхню вразливість до технологічних, організаційних та інституційних збоїв. Водночас на практиці спостерігається наявність системних бар'єрів — фрагментованості повноважень, нормативної невизначеності, низької інституційної спроможності та обмеженої координації між стейкхолдерами міського розвитку. Недостатня адаптованість існуючих управлінських інститутів до динамічних ризиків цифрового середовища ускладнює впровадження принципів резильєнтності у SMART-інфраструктурі. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах повоєнного відновлення та необхідності забезпечення безперервності надання публічних послуг. Формування ефективних інституційних механізмів дає змогу інтегрувати стратегічне планування, ризик-орієнтоване управління та цифрові інструменти в єдину систему міського врядування. Актуальність теми також підсилюється потребою гармонізації національних і муніципальних управлінських практик із європейськими підходами до стійкості та сталого розвитку міст. Вирішення інституційних бар'єрів створює передумови для підвищення адаптивності, надійності та безпеки SMART-інфраструктури. Це сприяє зміцненню довіри громадян до цифрових сервісів і органів публічної влади.

Інституційні бар'єри — це управлінські, нормативно-правові та організаційні перешкоди, які виникають у процесі планування, впровадження та експлуатації SMART-інфраструктури та заважають забезпеченню її стійкості, зокрема через слабку координацію

між відомствами, фрагментованість стратегічних планів, невідповідність законодавства технологічній динаміці та недостатню інтеграцію ініціатив стійкості в цифрові стратегії міста [1]. Зокрема, наголошується, що «...інституційні бар'єри, такі як погана координація між департаментами та розділення планів SMART-міста і планів стійкості, відображають загальні проблеми міського ухвалення рішень...», що впливає на здатність міст протистояти ризикам та забезпечувати стійкість інфраструктурних систем [1]. Також у окремих дослідженнях вказується, що відсутність узгодженого стратегічного планування та координації («absence of coordinated planning») часто є суттєвим обмеженням для реалізації цілісних цифрових та інтелектуальних систем — а це ключові елементи SMART-інфраструктури [2].

На нашу думку, інституційні бар'єри забезпечення стійкості SMART-інфраструктури міста — це сукупність формалізованих і неформалізованих обмежень у системі публічного управління, зумовлених недосконалістю нормативно-правового регулювання, фрагментацією управлінських повноважень, низьким рівнем інституційної спроможності, інерційністю організаційних структур та дефіцитом міжсекторальної координації, які перешкоджають ефективному впровадженню ризик-орієнтованих, цифрових і адаптивних механізмів управління, необхідних для забезпечення здатності SMART-інфраструктури міста запобігати загрозам, витримувати деструктивні впливи, оперативно відновлювати функціонування та трансформуватися в умовах динамічних соціально-економічних і безпекових викликів.

Інституційні механізми подолання бар'єрів забезпечення стійкості SMART-інфраструктури міста, структуровані відповідно до ризик-орієнтованого підходу представлено в табл. 1.

Запропоновані інституційні механізми подолання бар'єрів забезпечення стійкості SMART-інфраструктури міста формують цілісну систему управлінських рішень, спрямованих на трансформацію фрагментарних і реактивних практик у структуровану, ризик-орієнтовану та адаптивну модель публічного управління. Їх принципова особливість полягає у поєднанні нормативного, організаційного, кадрового, інформаційного та фінансового вимірів, що дозволяє забезпечити не лише технічну надійність інфраструктурних компонентів, а й інституційну спроможність міста підтримувати безперервність критичних функцій у довгостроковій перспективі.

Інституційне закріплення координуючої ролі SMART-офісу, впровадження процесного підходу та інтеграція стандартів ISO створюють основу для узгодження стратегічних цілей, операційної діяльності та механізмів реагування. Водночас розвиток кадрового потенціалу, data governance і культури навчання на інцидентах забезпечує перехід від управління наслідками до управління вразливостями та ризиками. У сукупності ці механізми формують інституційну платформу, здатну підтримувати резильєнтність SMART-інфраструктури міста в умовах цифровізації, гібридних загроз і зростаючої невизначеності.

Розробка інституційних механізмів подолання виявлених бар'єрів забезпечення стійкості SMART-інфраструктури міста ґрунтується на усвідомленні того, що резильєнтність міських соціотехнічних систем є результатом не лише впровадження цифрових технологій, а передусім цілеспрямованого інституційного конструювання управлінських процесів, здатних інтегрувати ризик-орієнтоване мислення, міжвідомчу координацію та адаптивне прийняття рішень. У цьому контексті подолання нормативно-правових бар'єрів передбачає формування цілісної регуляторної рамки управління SMART-інфраструктурою, у межах якої міжнародні стандарти управління ризиками, безперервністю та резильєнтністю мають бути адаптовані до умов муніципального врядування та закріплені у вигляді міських політик, регламентів і методичних положень. Такий підхід дозволяє зменшити правову невизначеність, забезпечити узгодженість управлінських рішень і закласти інституційні основи довгострокової стабільності функціонування міських систем.

## Інституційні механізми подолання бар'єрів забезпечення стійкості SMART-інфраструктури міста

Група бар'єрів / ризиків	Сутність проблеми	Інституційний механізм подолання	Ключові інструменти реалізації	Очікуваний ефект для стійкості
Нормативно-правові	Фрагментарність регулювання, відсутність єдиної методології	Формування інтегрованої нормативної рамки управління SMART-інфраструктурою	Міські політики стійкості; адаптація ISO 31000, ISO 22301, ISO 37123; регламенти data governance	Правова визначеність; інституціоналізація резильєнтності
Інституційна розпорошеність повноважень	Розмитість відповідальності між суб'єктами	Інституційне закріплення координуючої ролі SMART-офісу	RACI-матриці; положення про SMART-офіс; міжвідомчі угоди	Чіткий розподіл відповідальності; зменшення управлінських збоїв
Організаційні	Відсутність постійної міжвідомчої координації	Запровадження процесної моделі управління стійкістю	BPMN-регламенти; SOP; регулярні міжвідомчі сесії	Узгодженість дій; скорочення часу реагування
Кадрові	Дефіцит компетенцій у ризик-менеджменті та аналітиці	Формування кадрової політики резильєнтності	Програми навчання; сертифікація (ISO, NIST); кадрові резерви	Підвищення якості управлінських рішень
Інформаційні	Фрагментація даних, відсутність інтероперабельності	Інституційне впровадження міського data governance	Єдині платформи даних; стандарти обміну; відкриті API	Цілісна картина ризиків; підтримка доказового управління
Технологічні	Залежність від постачальників (vendor lock-in)	Архітектурна політика відкритих і модульних рішень	Open standards; вимоги до сумісності; аудит архітектури	Гнучкість і адаптивність інфраструктури
Фінансово-економічні	Недостатнє фінансування резильєнтності	Інтеграція стійкості у бюджетування та інвестиційні програми	Резильєнтні бюджети; портфельне управління; PPP	Стабільність фінансування заходів стійкості
Управлінсько-культурні	Реактивний стиль управління	Формування культури ризик-орієнтованого врядування	KPI резильєнтності; регулярні review; lessons learned	Перехід до превентивного та адаптивного управління
Комунікаційні	Низький рівень кризової комунікації	Інституційне впровадження механізмів публічної комунікації	Протоколи інформування; канали оповіщення; взаємодія з громадою	Зміцнення довіри; зменшення соціальних ризиків
Безпекові (гібридні)	Розрив між кібер- і фізичною безпекою	Інтеграція кіберфізичного управління ризиками	Взаємодія COC–SOC; спільні сценарії; кіберфізичні навчання	Зниження каскадних і гібридних загроз

Примітка. Систематизовано автором

Подолання інституційної розпорошеності повноважень між органами місцевого самоврядування, операторами інфраструктури та спеціалізованими центрами управління потребує чіткого закріплення координуючої ролі SMART-офісу як центрального інтегратора управлінських процесів. Інституційне оформлення такої ролі через положення, міжвідомчі угоди та RACI-матриці відповідальності створює передумови для усунення дублювання функцій, зменшення конфліктів компетенцій і підвищення оперативності реагування у кризових ситуаціях, що є критично важливим для забезпечення стійкості взаємопов'язаних цифрово-фізичних інфраструктур.

Організаційні бар'єри, пов'язані з недостатньою формалізацією процесів взаємодії між City Operations Center, SOC та ситуаційними центрами, долаються шляхом впровадження процесної моделі управління стійкістю, заснованої на стандартизованих регламентах, описаних у BPMN-нотації, та чітко визначених процедурах реагування і відновлення. Формалізація таких процесів забезпечує сталість управлінських практик незалежно від персонального складу управлінців і дозволяє перейти від ситуативної координації до системного управління ризиками та інцидентами.

Кадрові бар'єри вимагають формування спеціалізованої кадрової політики резильєнтності, спрямованої на розвиток компетенцій у сфері ризик-менеджменту, аналітики даних, кібербезпеки та сценарного моделювання. Запровадження програм навчання, професійної сертифікації та кадрових резервів дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити сталість функціонування центрів управління містом навіть в умовах високої плинності кадрів або надзвичайних навантажень.

Подолання інформаційних бар'єрів пов'язане з інституційним впровадженням системи міського data governance, яка забезпечує стандартизацію збору, обробки та обміну даними, а також їх інтегрує між різними інформаційними системами. Формування єдиних платформ міських даних і відкритих інтерфейсів доступу створює умови для формування цілісної картини ризиків і підвищує ефективність аналітичної підтримки управлінських рішень, що є ключовим чинником резильєнтності в умовах цифровізації.

Технологічні бар'єри, зумовлені залежністю від окремих постачальників і платформ, долаються через реалізацію архітектурної політики відкритих і модульних рішень, орієнтованих на використання відкритих стандартів і забезпечення сумісності між компонентами SMART-інфраструктури. Такий підхід знижує ризики технологічного «замикання», підвищує гнучкість і адаптивність інфраструктури та створює умови для її поступової модернізації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Фінансово-економічні бар'єри подолуються шляхом інтеграції питань стійкості у бюджетні та інвестиційні процеси міста, що передбачає формування спеціалізованих резильєнтних бюджетів, портфельне управління інфраструктурними проєктами та активне використання механізмів державно-приватного партнерства. Така інтеграція дозволяє забезпечити стабільність фінансування заходів з підвищення стійкості та зменшити хронічну вразливість інфраструктури до фінансових шоків.

Подолання управлінсько-культурних бар'єрів вимагає цілеспрямованого формування культури ризик-орієнтованого врядування, у межах якої превенція, адаптація та навчання на інцидентах стають невід'ємними елементами управлінської практики. Запровадження системи КРІ резильєнтності, регулярних управлінських оглядів і механізмів зворотного зв'язку сприяє переходу від реактивного управління до адаптивної моделі, зорієнтованої на довгострокову стійкість.

Комунікаційні бар'єри долаються через інституційне закріплення механізмів кризової та публічної комунікації, які забезпечують своєчасне інформування населення, прозорість дій органів влади та залучення громади до процесів управління ризиками. Це дозволяє знизити соціальні ризики, пов'язані з панікою та дезінформацією, і підвищити рівень довіри до муніципальних інституцій.

Нарешті, подолання безпекових бар'єрів гібридного характеру потребує інтеграції кібер- та фізичної безпеки в єдину систему управління ризиками, що реалізується через тісну взаємодію City Operations Center та SOC, спільні сценарії реагування і проведення кіберфізичних навчань. Така інтеграція дозволяє зменшити ймовірність каскадних відмов і підвищити здатність SMART-інфраструктури міста протистояти комплексним загрозам.

Отже, запропоновані інституційні механізми подолання бар'єрів формують цілісну модель управління стійкістю SMART-інфраструктури, у межах якої нормативна визначеність, інституційна координація, кадрова спроможність, інформаційна інтеграція та фінансова підтримка взаємно підсилюють одна одну, створюючи умови для переходу від фрагментарних SMART-рішень до системної, резильєнтної моделі розвитку міського середовища.

### **Література:**

1. Almulhim A.I. Building Urban Resilience Through Smart City Planning: A Systematic Literature Review. *Smart Cities*. 2025. №8(1). 22. <https://doi.org/10.3390/smartcities8010022>
2. Makki A.A., Alqahtani A.Y. Analysis of the Barriers to Smart City Development Using DEMATEL. *Urban Science*. 2024. №8(1). 10. <https://doi.org/10.3390/urbansci8010010>

### **Розумович Наталія Федорівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління  
Університету Короля Данила

### **Виклики та ризики мобілізаційної економіки**

Мобілізаційна економіка — це особливий режим функціонування країни, коли всі ресурси (людські, фінансові, промислові) підпорядковуються одній меті: забезпеченню обороноздатності та перемоги. Мобілізаційна економіка — це не просто перехід на «військові рейки», а фундаментальна зміна пріоритетів держави, де головним замовником стає фронт, а головним ресурсом — стійкість тилу.

Мобілізаційна економіка, це завжди гра з високими ставками. Хоча вона дозволяє сконцентрувати ресурси для виживання держави, такий режим створює колосальне навантаження на суспільство та фінансову систему. Фінансова система України під час війни працює в режимі «двох бюджетів». Це унікальна та надскладна модель, де внутрішні ресурси повністю спрямовані на виживання, а зовнішні — на функціонування держави як інституції. Основна проблема полягає в тому, що Україна не має права витратити кошти міжнародних партнерів на прямі військові потреби (зарплати військовим, закупівля зброї). Військовий бюджет фінансується виключно за рахунок податків, мит та внутрішніх запозичень (військові облігації). Кожна гривня податків сьогодні — це гривня на оборону, а цивільний бюджет на соціальні виплати, медицина, освіта та зарплати держслужбовців фінансуються переважно за рахунок грантів та пільгових кредитів від ЄС, США та МВФ.

Дефіцит людського капіталу — це, мабуть, найгостріший виклик, який виникає, так званий «парадокс мобілізації», адже країні потрібно більше солдатів на фронті, але водночас потрібно більше робочих рук на заводах, щоб цих солдатів забезпечити. Відбувається втрата кваліфікованих працівників, коли інженер або аграрій іде воювати, економіка втрачає додану вартість, яку він міг створити. Слід відмітити, що міграція за кордон та мобілізація працездатного населення створюють кадровий голод [1, с.103]

Наступний виклик із яким стикається мобілізаційна економіка є інфляційний тиск та девальвація. Військові витрати зазвичай фінансуються через дефіцит бюджету. Держава

змушена витратити кошти на речі, які «згорають» на фронті (ракети, паливо, форма), не створюючи товарів для споживання громадянами. Якщо ж податків та допомоги не вистачає, вмикається друкарський верстат, що знецінює валюту. Виникає також товарний дефіцит, оскільки заводи переорієнтовані на армію, цивільних товарів менше, що штовхає ціни вгору.

Руйнування логістики та інфраструктури— це економіка фізичних об'єктів. Удари по енергетиці, мостах та портах здорожчують будь-яке виробництво. Зростання собівартості відбувається за рахунок використання генераторів замість мережі або довших маршрутів в обхід зруйнованих шляхів робить продукцію дорожчою та менш конкурентоспроможною.

Ризик «державного диктату» та корупції через централізацію управління, яка необхідна для війни і несе в собі довгострокові загрози. Надмірне регулювання цін або ручне управління підприємствами може відлякати інвесторів у майбутньому. В умовах секретності військових тендерів зростає ризик корупційних схем, що підриває довіру як населення, так і міжнародних донорів [2].

Ефект «витіснення» приватного сектору, адже держава забирає на себе кредитні ресурси, матеріали та енергію. Приватному бізнесу, який не працює безпосередньо на оборону, стає дедалі важче вижити, що загрожує довгостроковому відновленню після війни.

Ефективність подолання воєнних та повоєнних криз залежить від здатності влади та бізнесу працювати в єдиному мобілізаційному режимі. Оскільки відбудова України потребуватиме безпрецедентних ресурсів, елементи мобілізаційної економіки (державне регулювання, координація пріоритетних галузей) будуть доцільними навіть після скасування воєнного стану як фундамент для швидкого економічного стрибка.

### Література:

1. Гончарук Н. М. Проблеми адаптації мобілізаційних систем до умов воєнного стану. *Кримінологічний журнал України*. 2024. № 11, С. 101–108.
2. Дзюбук Т.М. Сучасні виклики правового регулювання мобілізації на військову службу в Україні. *Європейський правничий часопис*. 2025. Вип. 6, 7, С. 87-93. URL: <https://irback.e-u.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6fbdfcb5-f317-4ccc-8f60-342b567022ed/content> (дата звернення: 10.02.2025)
3. Кравець О.М. Роль цифровізації в удосконаленні мобілізаційного процесу. *Цифрові інновації в публічному управлінні*. 2024. Т. 8. № 1, С. 24–31.

**Столяр Юрій Анатолійович,**  
кандидат наук з державного управління

### **Форми протидії боротьби з незаконною міграцією в державі**

Поява незаконної міграції пов'язана з дією виштовхуючих чинників в країнах походження мігрантів (бідність, безробіття, кризи і т. д.) і чинники, які притягують в країнах призначення (більш високий рівень оплати праці, можливості працевлаштування, безпека і т. д.). Крім того, існуючі рамки і механізми законної міграції не дозволяють вирішити проблеми дефіциту трудових ресурсів в країнах з розвинутою і зростаючою економікою. У багатьох країнах, куди прагнуть потрапити мігранти, ринки праці здатні поглинути велике число незаконних трудових мігрантів. Тому наявність можливостей працевлаштування і готовність працедавців наймати незаконних мігрантів — найважливіші чинники, сприяючі росту такої міграції. Крім того, не можна не враховувати діяльність злочинних угруповань, що займаються незаконним ввезенням мігрантів і одержуючих величезні доходи.

Високий рівень незаконної міграції викликає стурбованість у багатьох країнах світу, оскільки тягне ряд негативних наслідків і загроз для суспільства і держави. Підвищується рівень криміналізації суспільства внаслідок наявності серед мігрантів злочинців, що ховаються від закону, терористів, швидко розвивається корупція і організована злочинність.

Крім того, відзначається зростання «тіньової економіки» і розширення нелегального ринку праці, виникає міжнаціональна напруженість, з'являються нові політичні і економічні загрози для держави.

Незаконне ввезення мігрантів — це організація переміщення людей або сприяння їх переміщенню через межі держав порушуючи встановлений законодавством порядок з метою отримання фінансової або іншої вигоди особами і структурами, що займаються незаконним ввезенням мігрантів [1]. Найбільша загроза виходить не від мігранта, що став об'єктом незаконного ввезення, а від зміцнення організованих злочинних синдикатів, отримання ними надприбутків незаконним способом. Незаконне ввезення мігрантів є міжнародним організованим кримінальним явищем з високим прибутком і малим ризиком. Це сприяє росту корупції серед державних посадовців, «відмиванню» величезних сум грошей, що становить загрозу фінансово-економічній системі держави, а також нормальному функціонуванню державних органів влади. Отриманий прибуток може інвестуватися в подальше розширення бізнесу з незаконного ввезення мігрантів і в інші види злочинної діяльності.

Незаконне ввезення мігрантів здійснюється в різних масштабах: невеликими структурами і великими організаціями, які мають зв'язки у багатьох країнах і перевозять мігрантів по складних маршрутах (через декілька країн) з використанням різних видів транспорту і підробних документів — паспортів, віз, дозволів. Операції зі здійснення незаконного ввезення мігрантів характеризуються високою мірою конспіративності, гнучкості, а також здатністю оперативного коригувати маршрути і стратегію відповідно до змін рівня безпеки на основних етапах перекидання.

Структури, що займаються незаконним ввезенням мігрантів, уміло здійснюють навчання і підготовку клієнтури. Мігрантів інструктують, як одягатися, як відповідати на ті або інші питання посадовцям прикордонних або міграційних служб, навчають різним способам отримання дозволу на перебування в країні призначення, у тому числі з використанням процедур надання притулку. Є також численні випадки шахрайства, коли, отримуючи доход за організацію незаконного в'їзду мігрантів в країни призначення, злочинні угруповання не піклуються про виконання своїх зобов'язань перед мігрантами.

Самі мігранти, що стали об'єктами незаконного ввезення, не є злочинцями: вони несуть відповідальність за порушення міграційного законодавства цієї країни. Попри те, що мігранти самі виходять на контакт з особами, що здійснюють їх незаконне ввезення в інші країни, і оплачують здійснення перекидання, вони частенько наражаються на небезпеку і жорстоке поводження.

Заходи, спрямовані на боротьбу з незаконною міграцією, є поєднанням ефективного міграційного законодавства, профілактичних і правозастосовних заходів. Ці заходи здійснюються як в окремих державах, так і на загальносвітовому рівні. Міжнародно-правовою основою боротьби з незаконною міграцією є Конвенція проти транснаціональної організованої злочинності і Протокол проти незаконного ввезення мігрантів по суші, морю і повітрю [2]. У протидії незаконній міграції держави ставлять дві мети: обмежити число незаконних мігрантів і прісікти діяльність злочинних структур, що займаються їх незаконним ввезенням.

Тільки погоджений підхід правоохоронних органів і органів державного управління, тісна взаємодія компетентних органів країни з міжнародними організаціями і сусідніми країнами можуть забезпечити позитивні результати в питаннях управління міграцією, у тому числі в протидії незаконній міграції.

### **Література:**

1. Слोलомко Ю.Ю. Окремі проблеми попередження злочинності мігрантів. Право і суспільство. 2014. № 1. С. 201–205.

2. Юртаєва К.В. Сучасні тенденції нелегальної міграції в Україні. Фонові для злочинності явища: запобігання та протидія : збірник тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 27 квіт. 2018 р., м. Харків / МВС України, Харків, нац. ун-т внутр. справ ; Кримінол. асоц. України. Харків : ХНУВС, 2018. С. 118–119.

### **Тресков Андрій Вікторович,**

кандидат наук з державного управління,  
докторант Національного університету цивільного захисту України,

### **Пріоритети державної енергетичної політики України в умовах російських ракетно-дронових ударів по об'єктах енергетики та критичної інфраструктури**

На сучасному етапі повномасштабної російської військової агресії проти України енергетична безпека стала визначальним фактором державної політики. Ворожі атаки на критично важливі об'єкти енергетичної інфраструктури – від теплових електростанцій до мереж передачі електроенергії – завдають значних економічних, соціальних та гуманітарних наслідків. Особливо гостро це проявляється у зимовий період, коли попит на електроенергію й тепло різко зростає.

Українська енергетична система зазнає постійних атак з початку повномасштабного вторгнення. За оцінками міжнародних аналітичних джерел, станом на кінець 2025 р. біля 50–90 % теплових та гідроенергетичних потужностей були пошкоджені або виведені з експлуатації внаслідок воєнних дій. Загальна електрогенераційна потужність України скоротилась до приблизно однієї третини від довоєнного рівня через постійні удари по ТЕС, ГЕС і мережах передачі електроенергії. Тільки за період березень – травень 2025 р. в Україні було зафіксовано понад 1 200 порушень у роботі енергомереж та 70 інцидентів у нафто- та газовій галузі через російські ракетно-дронові атаки [1].

А з початку опалювального сезону 2025–2026 рр. російські війська значно активізували злочинну кампанію по руйнуванню об'єктів енергетики та енергетичної інфраструктури України. Від початку опалювального сезону до кінця січня 2026 р. було здійснено біля 256 ворожих атак на об'єкти енергетики та критичної інфраструктури. Так, 23–24 січня 2026 р. відбулася масована повітряна атака з використанням безпілотників і ракет, у ході якої ворогом було випущено понад 375 безпілотників та 21 ракету, спрямовані на енергетичні об'єкти України. Ця атака вивела з ладу електропостачання близько 1,2 млн домогосподарств та призвела до значних проблем з опаленням у Києві та Чернігівській області. Станом на 25 січня 2026 р. близько 1 700 будинків Києва залишались без опалення через серйозні пошкодження енергомереж [2].

Загалом, російські удари охопили ключові регіони України: Київ, Чернігівщина, Харківщина зазнали відключень електро- та теплопостачання унаслідок руйнувань енергомереж; Дніпропетровська та Запорізька області зазнали повних або часткових блекаутів після ворожих ударів, що призвело до відключення міст і селищ; в усіх регіонах України було застосовано планові та аварійні відключення електроенергії.

Через систематичні ворожі удари український енергобаланс зазнав суттєвого дефіциту генерації, а наявний виробіток знизився до рівня, що часто не покриває пікових зимових навантажень. При цьому, часті пошкодження підстанцій спричиняють каскадні аварійні відключення та графіки обмежень енергії у містах та селах. Масові відключення тепла та світла призвели до того, що сотні тисяч домогосподарств опинилися без опалення та електроенергії в умовах субнульових температур внаслідок пошкоджень не тільки енергетичної, а й соціальної інфраструктури, лікарень, житлових будинків тощо.

З огляду на постійні ворожі удари по енергетичній інфраструктурі та загрози енергетичній безпеці держави, сучасна державна енергетична політика спрямована на комплексні заходи, які дозволять забезпечити безперебійну роботу енергетичної системи, стабільне постачання електроенергії та підвищення її стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Зокрема, до головних пріоритетів державної енергетичної політики належать:

- аварійне відновлення мереж і генерації, що передбачає оперативне реагування на пошкодження об'єктів енергетичної інфраструктури. Це включає не лише локальні відновлювальні роботи, а й системне планування резервів потужностей та використання мобільних генераторів. Значна увага приділяється залученню міжнародних партнерів та донорських організацій, які надають технічну, фінансову та матеріально-технічну допомогу для швидкого відновлення критичних об'єктів;

- впровадження графіків обмежень споживання енергії, що дозволяє раціонально розподіляти наявні ресурси, запобігати перевантаженню мереж та забезпечувати рівномірне енергопостачання для всіх споживачів. Це передбачає не лише введення тимчасових графіків обмежень, а й активне інформування населення та бізнесу про енергетичну ситуацію, впровадження систем пріоритетності постачання для стратегічних об'єктів та розвиток механізмів енергоменеджменту на місцевому рівні;

- диверсифікація джерел енергії, що включає розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), таких як сонячні та вітрові станції, а також застосування модульних та мобільних генерацій. Такий підхід зменшує залежність від централізованих систем і забезпечує більшу гнучкість у випадку пошкодження основних потужностей. Особлива увага приділяється розвитку автономних енергетичних рішень для стратегічних об'єктів, сільських територій та критичної інфраструктури;

- зміцнення стійкості енергосистеми через впровадження розподілених мереж, підвищення рівня кіберзахисту та фізичного захисту критичної інфраструктури. Крім того, активно використовуються цифрові рішення для управління енергетичними потоками, моніторингу стану мереж у реальному часі та прогнозування потреб споживачів. Це дозволяє не лише швидше реагувати на аварії, а й планувати розвиток системи у довгостроковій перспективі з урахуванням ризиків;

- активна міжнародна співпраця, що включає участь у програмах технічної допомоги, енергетичного партнерства та обміну досвідом з іншими державами та міжнародними організаціями. Це дозволяє залучати передові технології, підвищувати кваліфікацію фахівців, отримувати стратегічну підтримку у кризових ситуаціях та сприяти інтеграції енергетичної системи у європейські та світові ринки енергії.

Таким чином, державна енергетична політика сьогодні орієнтована на комплексне забезпечення надійності, безпеки та стійкості енергетичної системи, адаптацію до сучасних викликів та створення умов для поступового переходу до більш автономного та екологічно безпечного енергетичного майбутнього.

Отже, постійні російські ракетно-дронові удари демонструють, наскільки критичною є енергетична безпека для життєдіяльності держави. Масований тиск на інфраструктуру змусив адаптувати політичні та технічні підходи до умов війни, інтегрувати нові технології захисту та впроваджувати більш гнучкі механізми реагування на збройні загрози. Забезпечення стабільного та безпечного енергопостачання залишається ключовою складовою стратегії України у боротьбі за економічну і соціальну стійкість у надзвичайно складних умовах війни.

#### **Література:**

1. Interfax-Ukraine. (2025, May). Over 1,200 energy system failures recorded in Ukraine due to russian attacks. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1075161.html>

2. Reuters. (2026, January 25). Around 1,700 Kyiv apartment blocks still without heating after russian strike. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/around-1700-kyiv-apartment-blocks-still-without-heating-after-russian-strike-2026-01-25>

**Фіцай Мирослав Михайлович,**  
здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії,  
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Дніпровської академії неперервної освіти

### **Управлінські механізми забезпечення сталого розвитку міст України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення**

Повномасштабна війна кардинально змінила пріоритети міського розвитку, поставивши перед органами місцевого самоврядування завдання одночасного забезпечення життєдіяльності в екстремальних умовах та підготовки до майбутнього відновлення. За оцінками Світового банку, прямі збитки інфраструктурі українських міст перевищують 150 млрд доларів США [1]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування управлінських механізмів, здатних трансформувати виклики воєнного часу в можливості для побудови сталих, енергонезалежних та резилієнтних міст.

Воєнний стан виявив критичні вразливості міст: централізовані системи енергопостачання, залежність від імпортованих енергоносіїв, недостатню диверсифікацію економіки, обмежені фінансові ресурси. Водночас процеси децентралізації створили інституційне підґрунтя для автономних рішень територіальних громад, що виявилось критично важливим. Міста-лідери продемонстрували здатність до швидкої адаптації через створення автономних джерел енергії, реорганізацію послуг та залучення міжнародної підтримки.

Стратегічні механізми мають базуватися на принципах адаптивного планування з множинними сценаріями розвитку. Досвід воєнного часу показує неефективність жорстких довгострокових планів – необхідні гнучкі стратегії з можливістю швидкої корекції. Міста мають розробляти паралельні плани для різних сценаріїв: продовження бойових дій, стабілізація фронту, постконфліктне відновлення. Всі сценарії мають інтегрувати принципи сталого розвитку як базову матрицю.

Фінансово-економічні механізми потребують диверсифікації джерел ресурсів. Перспективними інструментами є: муніципальні «зелені» облігації під гарантії міжнародних фінансових інститутів; публічно-приватне партнерство з механізмами розподілу ризиків; цільові фонди відновлення з участю діаспори та міст-побратимів; краудфандингові платформи для локальних проєктів. Критично важливим є створення прозорих систем управління коштами донорів [2, с. 67].

Просторово-планувальні механізми мають переорієнтуватися на модель компактного, поліцентричного міста. Повоєнне відновлення – це унікальна можливість для трансформації міського простору. Пріоритети: децентралізація критичної інфраструктури через створення автономних районів; розвиток розподіленої генерації на основі відновлюваних джерел енергії; створення «зеленої» інфраструктури; реконструкція будівель згідно з принципами енергоефективності; трансформація промислових зон у багатофункціональні райони.

Технологічні механізми охоплюють впровадження концепції Smart City, адаптованої до воєнних реалій. Цифрові платформи моніторингу дозволяють оперативно виявляти пошкодження та координувати ремонти. Системи на базі IoT забезпечують контроль споживання ресурсів в режимі реального часу. Мобільні застосунки для комунікації влади з громадянами підтримують довіру та забезпечують оперативне інформування про загрози [3, с. 112].

Інституційні механізми передбачають посилення координації. Міжмуніципальне співробітництво дозволяє об'єднувати ресурси для спільних проєктів: регіональні переробні заводи, інтегровані транспортні системи, спільні закупівлі. Вертикальна координація між рівнями влади має забезпечувати узгодженість політик відповідно до принципу

субсидіарності. Регіональні агентства розвитку можуть стати платформою для координації донорської допомоги та обміну практиками.

Соціальні механізми спрямовані на забезпечення інклюзивності процесів відновлення. Громадська участь через електронні консультації, громадські бюджети та партисипативне планування забезпечує легітимність рішень. Особлива увага має приділятися інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю. Соціальне підприємництво може стати драйвером локальної економіки в умовах обмежених можливостей традиційного бізнесу.

Імплементация принципу «будувати краще» (build back better) вимагає системного підходу. Кожен проєкт відновлення має оцінюватися за внеском у довгострокову сталість: зниження викидів, енергоефективність, адаптацію до кліматичних змін, соціальну інклюзивність, економічну диверсифікацію. Система моніторингу на основі адаптованих індикаторів ЦСР ООН дозволить оцінювати ефективність механізмів та коригувати стратегії.

Таким чином, управління сталим розвитком міст в умовах війни потребує інтегрованої системи адаптивних механізмів, що поєднує короткострокову стійкість з довгостроковою трансформацією у напрямку сталості, резиліентності та інклюзивності. Успіх залежить від здатності влади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів діяти узгоджено, перетворюючи трагедію війни на каталізатор позитивних змін у міському розвитку України.

#### **Література:**

1. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. World Bank Group, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/ukraine-recovery> (дата звернення: 09.02.2026).
2. Sustainable Cities and Communities in the EU. European Commission, 2023. 234 p.
3. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. Centre for Economic Policy Research, 2022. 189 p.

#### **Фрадинський Олександр Анатолійович,**

кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку  
Хмельницького національного університету

#### **Рекриміналізація товарної контрабанди в Україні**

Не викликає сумніву твердження про те, що економічне середовище в нашій державі завжди потребувало лібералізації свого становища та кардинального відходу від пережитків адміністративно-командної системи господарювання. Одним із таких кроків стало прийняття у листопаді 2011 року Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо гуманізації відповідальності за правопорушення у сфері господарської діяльності» від 15 листопада 2011 року № 4025-VI, яким було виключено кримінальну відповідальність за контрабанду товарів [2]. Автори цієї законодавчої новели у пояснювальній записці обґрунтовували таку потребу необхідністю зменшення рівня надмірного контролю зі сторони правоохоронних органів по відношенню до суб'єктів підприємницької діяльності; необґрунтовано високим рівнем кримінальної відповідальності за вчинення правопорушень у сфері економіки; втратами бюджетних надходжень внаслідок пригнічення підприємницької активності; неможливістю належного відшкодування втрат, які зазнають підприємці внаслідок дії контролюючих органів. Окрім того, наявність численних зловживань зі сторони правоохоронців та державних чиновників, перешкождали розвитку інвестиційного клімату в державі та залученню іноземних інвестицій.

Декриміналізація товарної контрабанди відбулася шляхом вилучення із статті 201 Кримінального кодексу України частини активів, які відносилися до предметів контрабанди. Якщо до січня 2012 року, предметом цього злочину визнавалися: 1) товари, вартість яких у 1000 і більше разів перевищувала неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а так само стратегічно важливі сировинні товари; 2) історичні, культурні цінності, отруйні, сильнодіючі, радіоактивні або вибухові речовини, зброя та боєприпаси (крім гладкоствольної мисливської зброї та боєприпасів до неї), то у подальшому зникли згадки про товари та стратегічно важливі сировинні товари, що означало скасування кримінальної відповідальності за контрабанду товарів [1]. Втім запроваджені законодавчі зміни не забезпечили досягнення сподіваного результату, оскільки контрабанда товарів на території України набула подальшого поширення та отримала поштовх до подальшого свого розвитку. Усе це призвело до істотних фінансових втрат для держави через відсутність правових механізмів конфіскації товарів, які були предметом незаконного переміщення через митний кордон. Окрім того, сплеск контрабандної активності призвів до розширення тіньового сегменту вітчизняної економіки за рахунок матеріальних, людських та фінансових ресурсів до цієї сфери. Усе це сформувало передумови для відновлення суспільної дискусії як у науковому середовищі, так і серед фахівців-практиків, про повернення кримінальної відповідальності за товарну контрабанду.

Окрім того, несподівано, питання необхідності криміналізації контрабанди почало корелюватися із прагненням України вступити до Європейського Союзу, який у липні 2017 року ухвалив Директиву ЄС і Ради ЄС № 2017/1317, відповідно до якої держави-члени ЄС у дворічний термін (тобто до літа 2019 року) зобов'язані були запровадити покарання у вигляді позбавлення волі строком не менше 4 років у разі заподіяння значної шкоди або отримання значної неправомірної вигоди, а також застосування альтернативних некримінальних санкцій у випадках, коли розмір шкоди чи вигоди не перевищує 10 тисяч євро, за злочини, які були вчинені фізичними особами і які посягали на фінансові інтереси Європейського Союзу. Під дію цієї директиви потрапили і правопорушення у сфері товарної контрабанди, не дивлячись на той факт, що окремо на ній не наголошувалося.

Першим кроком у сфері відновлення товарної контрабанди стало прийняття у червні 2018 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо збереження українських лісів та запобігання незаконному вивезенню необроблених лісоматеріалів» від 06.09.2018 р. № 2531-VIII. Законодавчим наслідком його прийняття стала поява у Кримінальному кодексі України статті 201-3 «Переміщення через митний кордон України поза митним контролем або з приховуванням від митного контролю лісоматеріалів або пиломатеріалів цінних та рідкісних порід дерев, лісоматеріалів необроблених, а також інших лісоматеріалів, заборонених до вивозу за межі митної території України» [3]. Причинами законодавчої ініціативи стали не лише майбутні парламентські вибори та необхідність піару політичних сил, але й наявність цілком реальної проблеми вирубки та хижацького знищення українських лісів (особливо на заході країни) та їх подальшого вивезення за кордон із застосуванням контрабандних схем. Наступний крок у сфері криміналізації товарної контрабанди було зроблено у березні 2022 року, на початку російсько-української війни. Одним із проявів закордонної підтримки нашої держави було надходження в Україну значних обсягів гуманітарної допомоги, частину якої, окремі недобросовісні імпортери та розпорядники, почали використовувати з метою отримання прибутків, реалізуючи через ринки та торговельні мережі, не дивлячись на моральний аспект своїх вчинків. Протидія не забарилася, у березні 2022 року Кримінальний кодекс України поповнився статтею 201-2 «Незаконне використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги».

Ведення бойових бій вимагає значного фінансового ресурсу. Одним із джерел його є отримання макрофінансової допомоги. У грудні 2023 року до Кримінального кодексу України було проведено зміни, якими криміналізувалася відповідальність за товарну контрабанду. Ці

зміни відбулися шляхом внесення у зазначений кодекс України статей 201-3 «Контрабанда» (вступила в дію з 01 липня 2024 року) та 201-4 «Контрабанда підакцизних товарів» (вступила в дію з 01 січня 2024 року) [3]. На початку 2023 року між Україною та Європейським Союзом було укладено меморандум про надання фінансової допомоги на суму 18 млрд євро. Серед українських зобов'язань, які бралися з метою одержання зазначеної допомоги, було і запровадження до кінця 2023 року кримінальної відповідальності за контрабанду товарів у значних розмірах. Представники ЄС наголошували на необхідності встановлення дієвих та пропорційних санкцій за вчинення таких правопорушень, зокрема і у формі позбавлення волі. Це питання має для ЄС принципове значення, адже він функціонує не лише як економічне об'єднання країн, але і як митний союз. У такому контексті та, зважаючи на євроінтеграційні процеси України, вимога була доречною.

#### **Література:**

1. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо гуманізації відповідальності за правопорушення у сфері господарської діяльності : Закон України від 15.11.2011 р., № 4025–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4025-17#Text>.
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо збереження українських лісів та запобігання незаконному вивезенню необроблених лісоматеріалів від 06.09.2018 р. № 2531-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2531-19#Text>
4. Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України щодо криміналізації контрабанди товарів : Закон України від 09.12.2023, № 3513-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3513-20#Text>.

#### **Хитра Олена Володимирівна,**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Публічно-управлінські засади меморіалізації як інституційний базис розвитку туризму пам'яті в Україні**

Меморіалізація як складний соціокультурний і політико-ідеологічний феномен передбачає діяльність усіх зацікавлених сторін щодо збереження, вшанування і трансляції пам'яті про видатні особистості, неординарні події і явища, які мають цінність для колективної та індивідуальної свідомості і повинні передаватися з покоління у покоління для підтримки й зміцнення національної ідентичності.

Меморіальні практики в умовах війни починають виконувати особливу роль – дієвого засобу колективного осмислення минулого і свідомого формування майбутнього. Далеко не останню роль у цьому відіграє туризм, який у просторово-часових координатах пов'язує пам'ять з заходами духовної рекреації та орієнтує на задоволення культурно-пізнавальних потреб особистості. Недаремно А. Гюйссен зауважує: «монументальна спокуса» (Monumental Seduction) завжди характеризується взаємодією між «статичним» (будівлею, монументом, сценою) і «рухомим» (ритуалом, ходою, маршем, мітингом або іншою подією) [1]. Обґрунтовуючи зв'язок між туризмом і пам'яттю, С. Маршалл відзначає, що пам'ять є вирішальним фактором у процесі вибору пункту призначення в подорожі; своєю чергою, це впливає на туристичний досвід (враження) у місці призначення і обмін цим досвідом після поїздки з іншими туристами, зокрема через розповіді, демонстрацію фото, відео, сувенірів [2].

Меморіалізація містить масштабний спектр суспільних практик – від особистих спогадів до колективного формування історичного нарративу [3, с. 60]. Зокрема, К. Мітчелл трактує меморіальні практики не лише як інструмент пам'яті чи вшанування, а й як політичний акт, орієнтований на формування колективної свідомості та «майбутнього образу минулого» [4]. До того ж, це дієвий канал публічної комунікації, через який суспільство осмислює травматичне минуле в публічному просторі, і локальна травма поступово трансформується у невід'ємну частину більш широкого національного дискурсу пам'яті [5, с. 219–220].

Своєрідною формою репрезентації травматичного змісту історичної спадщини у публічному просторі та консолідації локальних спільнот вважається меморіальний туризм, завдяки якому відбувається формування простору пам'яті як особливої форми культурно-географічної реальності, де символічні сенси минулого набувають просторової видимості через об'єкти, події, маршрути [3, с. 61]. Світова історія містить чимало прикладів успішної інтеграції меморіальних практик у туристичний простір. К. Вінтер таким чином охарактеризувала взаємозв'язки Першої світової війни, соціальної пам'яті й туризму: оскільки тіла багатьох загиблих не були репатрійовані на батьківщину, а залишилися на полях битв, де можна було відвідувати їх могили і меморіали, це спричинило збільшення кількості тривалих поїздок туристів до відповідних країн [6, с. 610]. Одним з більш сучасних прикладів є відновлений у 2004 році після руйнації під час війни міст у Мостарі (Боснія та Герцеговина), який у 2005 році був внесений до Світової спадщини ЮНЕСКО; його щороку відвідує близько мільйона туристів, які прагнуть більше дізнатися про злочини і геополітичні наслідки Боснійської війни [7].

Втім, унікальність українського досвіду полягає в тому, що меморіалізація здійснюється не після завершення війни, а в реальному часі, паралельно з бойовими діями, коли травматичні події документуються, усвідомлюються і трансформуються в особливий вид пам'яті без жодної дистанції в часі. До того ж, Україні ще потрібно до кінця подолати травматичну спадщину радянської псевдомеморіалізації і виробити власні підходи, які поєднуюватимуть пам'ять про радянський тоталітарний режим, початок війни 2014 року та повномасштабне вторгнення після 24 лютого 2022 року [7].

Під час війни виникають «місця пам'яті» – особливі локації (не тільки у географічному значенні), в яких історія, простір, колективний досвід, ідентичність, функціональність, символічне наповнення і бажання пам'ятати взаємно переплітаються. Як зазначає П. Нора, такими місцями можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні об'єкти: люди, речі, архітектурні споруди, музичні твори, живопис, книги тощо [8]. Популяризація таких місць здатна сприяти збереженню історичної достовірності, формуванню більш глибокого розуміння воєнної реальності та розвитку громадянської свідомості. Поставленої цілі можна досягти за допомогою публічно-управлінських інструментів, за фінансової підтримки уряду і коштів міжнародної технічної допомоги, з залученням зацікавлених сторін та за сприяння Державного агентства розвитку туризму шляхом розробки центрального об'єкта потенціалу меморіального туризму – маршрутів пам'яті, які покликані демонструвати світу злочини країни-агресора [9].

Перш за все варто виробити відповідальний підхід до меморіалізації, який полягає у тому, що вона не повинна перетворювати людські страждання на об'єкт туристичної атракції або комерційний продукт емоційного споживання. Важливим є підтримання балансу між створенням привабливого туристичного продукту і збереженням історичної об'єктивності, політичної незаангажованості та ідеологічної нейтральності, дотримання морально-етичних норм, уникнення комерціалізації чутливих тем і зміщення акцентів з економічної вигоди для бізнесу на соціальні ефекти і користь для екологічної системи [10; 11, с. 130]. З цією метою потрібно виконати інституціоналізацію культури відвідування місць пам'яті за допомогою виваженої державної політики, яка забезпечить інтеграцію меморіальних практик до сучасних гуманітарних та ідентифікаційних процесів.

На сьогоднішній день в Україні вже напрацьовані певні публічно-управлінські засади меморіалізації (рис. 1), які, на нашу думку, варто гармонійно сполучити з актуальними положеннями туристичної політики. Зокрема, згідно з Законом України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» одним з напрямів реалізації політики національної пам'яті є «популяризація історії України, у тому числі сприяння створенню інформаційного, культурного, освітнього і *туристичного* продуктів у сфері відновлення та збереження національної пам'яті»[12].

Інтеграція меморіальних практик до туристичного простору відбувається шляхом розробки «маршрутів пам'яті» як повноцінного туристичного продукту. Підтримуємо думку, що це не просто фізичні, географічні маршрути, а скоріше символічні шляхи, що пов'язують значущі для нації місця, події та персоналії, формуючи таким чином усвідомлення спільної історії та спадщини, виступаючи інструментами для її збереження та передачі майбутнім поколінням, а також для підтримки розвитку відкритого, інклюзивного суспільства [11, с. 127–128].

Наразі роботу над створенням Єдиного маршруту місцями пам'яті спільно провадять Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство культури України, Міністерство у справах ветеранів України і Міністерство охорони здоров'я України. Власне, ця ініціатива, будучи частиною стратегії історичної пам'яті і внутрішньої стійкості, поєднує культуру, історичну пам'ять та державну політику і, за нашим переконанням, може надати чіткі орієнтири для розвитку меморіального туризму.

Для того щоб маршрути пам'яті у повній мірі виконували свою соціально значущу роль, важливо залучати до процесу їх створення і реалізації широке коло стейкхолдерів. Професійну лепту мають привнести суб'єкти туристичної індустрії, краєзнавці, екскурсоводи, соціологи, журналісти, перекладачі. Ключову роль в меморіалізації відіграє місцева громада, оскільки свідки подій беруть активну участь у розробці екскурсій, співпрацюють з правозахисними організаціями, документалістами, культурними і дослідницькими ініціативами. Реалізація науково-освітнього потенціалу маршрутів пам'яті потребує активного залучення закладів освіти, молодіжних ініціатив. Паралельно з цим дедалі більшої ваги набувають музейні ініціативи, що реалізуються шляхом формування постійних експозицій, які фіксують воєнний досвід не лише через артефакти, а й через особисті історії, свідчення, цифрові архіви [5, с. 220–221].

Отже, стратегічна ціль розвитку туризму у воєнний час і, тим паче, в умовах післявоєнного відновлення, виходить далеко за рамки усталеного розуміння: на перший план виходить його соціальна функція, пов'язана з розбудовою інклюзивного суспільства, наданням реабілітаційних послуг усім, хто постраждав від війни, стимулюванням проявів емпатії через волонтерську діяльність в деокупованих населених пунктах, промоцією туристичного бренду України, у т. ч. шляхом поширення інформації про маршрути пам'яті у вітчизняних і зарубіжних медіа. Саме меморіальний туризм може виконати цю місію якнайкращим чином, за умови, що туристична політика держави буде узгоджена з державною політикою меморіалізації, яка реалізовуватиметься на різних ієрархічних рівнях за допомогою сформованих публічно-управлінських механізмів.

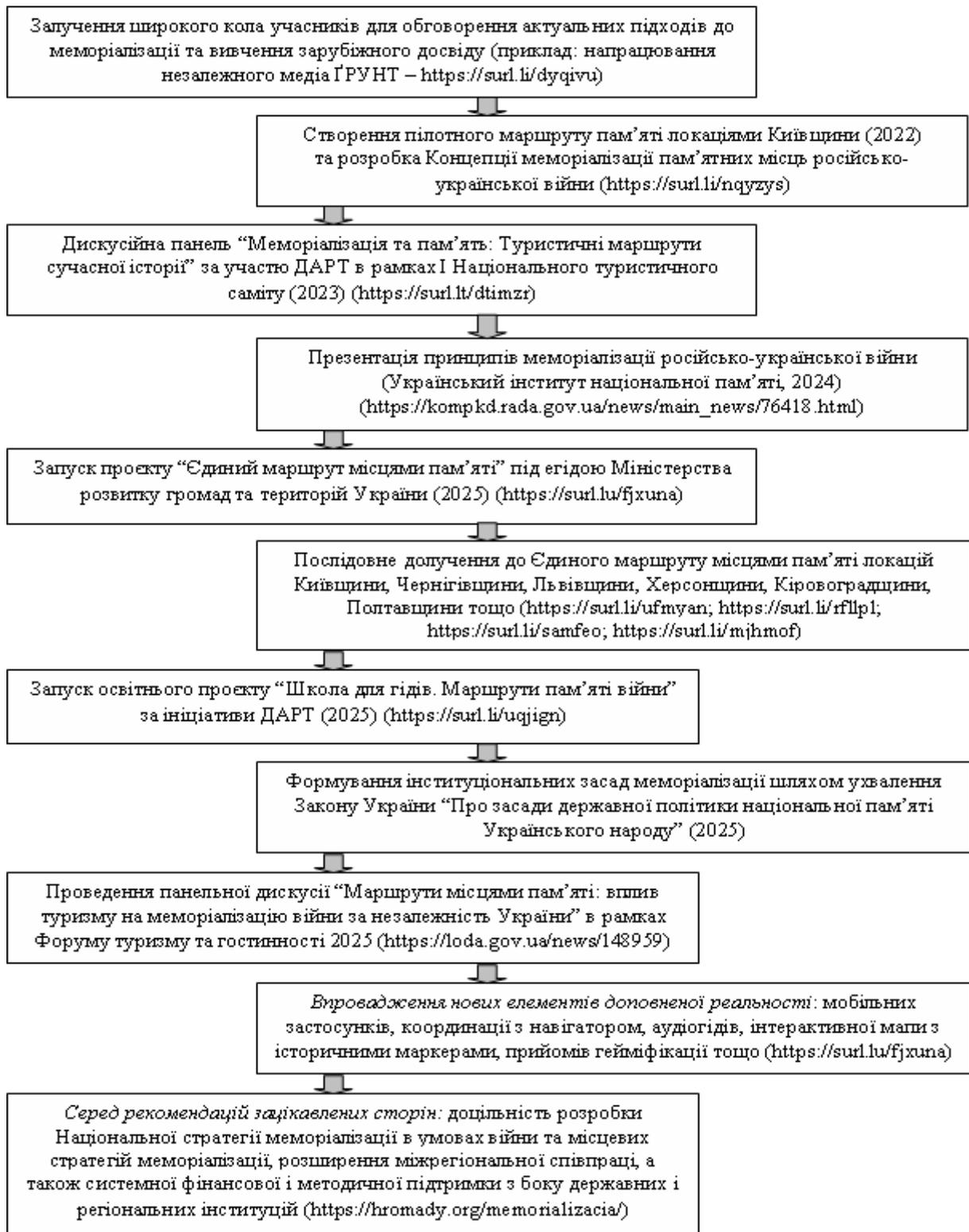


Рис. 1. Основні віхи розробки та реалізації політики меморіалізації в умовах війни (туристичний контекст)

### Література:

1. Huyssen A. Present Pasts: Urban Palimpsests and the Politics of Memory. Redwood City: Stanford University Press, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781503620308>.
2. Marschall S. “Personal memory tourism” and a wider exploration of the tourism-memory nexus. *Journal of Tourism and Cultural Change*. 2012. Vol. 10. No. 4. Pp. 321–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/14766825.2012.742094>.

3. Гуда А.О. Меморіалізація та воєнний туризм: концепт і механізми взаємодії. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2025. № 3. С. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-4-6>.
4. Mitchell K. Monuments, Memorials, and the Politics of Memory. *Urban Geography*. 2003. Vol. 24 (5). Pp. 442–459. DOI: <https://doi.org/10.2747/0272-3638.24.5.442>.
5. Щербина С. Усноісторичні дослідження Чернігівщини та розвиток меморіального туризму в умовах російсько-української війни. *Консенсус*. 2025. № 2. С. 214–224. DOI: <https://doi.org/10.31110/consensus/2025-02/213-224>.
6. Winter C. Tourism, social memory and the Great War. *Annals of Tourism Research*. 2009. Vol. 36. No. 4. Pp. 607–626. DOI: [doi:10.1016/j.annals.2009.05.002](https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.05.002).
7. Без права на паузу. Як Україна меморіалізує війну, що триває, документує злочини та буде майбутнє? / Українська Гельсінська спілка з прав людини. URL: <https://surl.li/khbrpd> (дата звернення: 25.01.2026).
8. Nora P. Between Memory and History: Les Lieux de Mémoire. *Representations*. 1989. No. 26. Pp. 7–24. URL: <https://surl.li/erwazb> (дата звернення: 25.01.2026).
9. Філюк С.М., Зарічняк А.П. Розвиток туристичного потенціалу у воєнний час: міжнародний досвід і перспективи України. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7588656>.
10. Moulin C., Boniface P. Routeing Heritage for Tourism: Making Heritage and Cultural Tourism networks for Socio-Economic Development. *International Journal of Heritage Studies*. 2001. Vol. 7 (3). Pp. 237–248. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527250120079411>.
11. Аріон О.В., Кулагіна А.І. Маршрути пам'яті у сучасному туристичному вимірі. *Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів*. 2024. Вип. 4 (спец.). С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.17721/2786-4561.2024.4.special-19/19>.
12. Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу: Закон України від 21 серпня 2025 р. № 4579-IX // База даних “Законодавство України”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-20#Text> (дата звернення: 25.01.2026).

### **Шевченко Олександр Юрійович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Реінтеграція військовослужбовців у системі сучасної ветеранської політики України**

В умовах тривалої повномасштабної війни та формування засад післявоєнного відновлення України особливої актуальності набуває проблема реінтеграції військовослужбовців до цивільного життя. Реінтеграційні процеси виходять за межі індивідуальної соціальної адаптації та потребують системного осмислення в контексті державної ветеранської політики як складової соціальної та безпекової політики держави.

За даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни, станом на 1 січня 2025 р. в Україні нараховувалося майже 1,6 млн ветеранів, а після завершення війни, включно з членами родин, на яких має поширюватися державна політика щодо ветеранів, їх кількість зросте до 5–6 млн осіб, що становитиме 15–20 % від чисельності прогнозованого населення України. За своїми масштабами це є одним із найбільших показників серед країн, у яких реалізується системна ветеранська політика [1–2], що об'єктивно зумовлює потребу в перегляді підходів до реінтеграції військовослужбовців.

У відповідь на ці виклики сучасна ветеранська політика України поступово трансформується від фрагментарного набору соціальних гарантій до комплексної системи підтримки, що охоплює медичну, психологічну, соціальну, професійну та економічну складові. У цьому контексті реінтеграція військовослужбовців постає як багатовимірний процес, спрямований не лише на відновлення працездатності чи соціального статусу, а й на

забезпечення повноцінної участі ветеранів у соціально-економічному житті, громадській діяльності та розвитку територіальних громад. Аналіз чинної практики свідчить, що в Україні досі переважає підхід, за якого реінтеграційні заходи реалізуються у вигляді окремих програм і проєктів, слабо пов'язаних між собою та з довгостроковими цілями ветеранської політики. Відсутність єдиної концептуальної рамки реінтеграції ускладнює координацію дій органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, освітніх установ, роботодавців та інститутів громадянського суспільства.

У межах сучасної ветеранської політики реінтеграцію доцільно розглядати як керований публічний процес, що потребує чіткого інституційного забезпечення, визначення ролей суб'єктів управління та застосування результатоорієнтованих інструментів. Важливим є перехід від компенсаційної логіки до логіки розвитку, за якої ветерани розглядаються не лише як отримувачі соціальної допомоги, а як активний людський капітал післявоєнної трансформації.

З урахуванням провідного зарубіжного досвіду інтеграція політики реінтеграції військовослужбовців у системі сучасної ветеранської політики України має здійснюватися за такими ключовими напрямками державної політики [2-5]:

політика у сфері охорони здоров'я — забезпечення безперервності медичної, психологічної та реабілітаційної допомоги військовослужбовцям і ветеранам, розвиток спеціалізованих реабілітаційних програм, доступ до ментального здоров'я та довгострокового медичного супроводу;

політика пенсійного забезпечення та соціальних виплат — формування прозорої та стійкої системи пенсійного забезпечення, компенсацій і пільг, що враховує особливості військової служби, поранення, інвалідність та потребу в довгостроковій соціальній підтримці;

політика зайнятості та працевлаштування — створення умов для повернення військовослужбовців до ринку праці, стимулювання роботодавців до працевлаштування ветеранів, розвиток гнучких форм зайнятості та програм супроводу на робочому місці;

політика освіти та професійного навчання — забезпечення доступу до формальної та неформальної освіти, програм перекваліфікації, підвищення кваліфікації та розвитку нових компетентностей відповідно до потреб економіки післявоєнного відновлення.

політика розвитку підприємництва та самозайнятості — підтримка ветеранського бізнесу, соціального підприємництва, стартапів, доступ до фінансових інструментів, консультаційних і менторських програм;

політика регіонального та місцевого розвитку — залучення ветеранів до реалізації проєктів відновлення територіальних громад, розвитку інфраструктури та місцевої економіки, формування інклюзивного середовища для їх соціальної та економічної активності.

Окремим напрямом сучасної ветеранської політики України є визнання і вшанування військовослужбовців, що має не лише символічне, а й важливе соціально-інтеграційне значення. Публічне визнання заслуг ветеранів, формування культури поваги до військової служби, збереження історичної пам'яті та підтримка меморіальних і освітніх ініціатив сприяють зниженню соціальної дистанції між ветеранами та цивільним населенням і формуванню позитивного суспільного сприйняття процесів реінтеграції [2, с.47; 3, С.50]. Визнання і вшанування мають розглядатися як системний елемент державної політики, інтегрований у освітні, культурні та комунікаційні практики, що підсилює соціальну згуртованість, легітимізує реінтеграційні заходи та забезпечує довгострокову суспільну підтримку ветеранів у післявоєнний період.

Таким чином, ефективна реінтеграція військовослужбовців у системі сучасної ветеранської політики України потребує формування цілісної управлінської моделі, що поєднує соціальні, економічні та інституційні інструменти, забезпечує міжсекторальну взаємодію та орієнтується на довгострокові суспільні результати. Реалізація такого підходу є необхідною передумовою соціальної стійкості, економічного відновлення та зміцнення суспільної згуртованості в післявоєнний період.

### Література:

1. Адміністративні дані в значенні Закону України «Про державну статистику», що збираються Міністерством у справах ветеранів України. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/034f43a4-133a-498f-8478-6076ed1013e4>
2. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / [Власенко Р. В., Гущук І. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2025. 118 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>
3. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf>
4. Сичова В.В., Вакуленко С.М. Концептуальні підходи до реінтеграції ветеранів російсько–української війни та їхніх сімей. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2024. Вип. 102. С. 131–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-9147.2024.102.12>
5. Єгоричева, С., Лахижа, М. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста*. 2024. № (2 (02)). С. 55–62. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7>

### Щепанський Едуард Валерійович,

доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### Міжнародне партнерство у системі повоєнної реконструкції України: інституційні механізми та стратегічні пріоритети

Повномасштабна агресія РФ спричинила системні втрати для економіки України, що охоплюють руйнування житлового фонду, критичної інфраструктури, виробничих потужностей, логістичних маршрутів і енергетичних об'єктів. У цих умовах міжнародне партнерство слід розглядати не лише як інструмент зовнішньої політики, а як структурний елемент системи повоєнної реконструкції держави. Його роль полягає у забезпеченні макроекономічної стабільності, відновленні базових секторів економіки та формуванні інституційних передумов довгострокового розвитку. За оновленою оцінкою RDNA4 (Уряд України, Світовий банк, ЄК, ООН), станом на кінець 2024 року потреби у відновленні оцінюються у 524 млрд дол. США протягом наступного десятиліття. Дефіцит фінансування пріоритетних потреб на 2025 рік становить майже 10 млрд дол. США, що об'єктивно зумовлює необхідність формування цілісної системи міжнародної кооперації [1].

У межах системи повоєнної реконструкції міжнародне партнерство виконує стабілізаційну та трансформаційну функції. Вітчизняні дослідження засвідчують, що міжнародна фінансова допомога в умовах війни спрямована не лише на підтримку платоспроможності державного бюджету, а й на створення передумов структурної модернізації економіки [2; 3]. Зокрема, наголошується на необхідності концентрації ресурсів на модернізації інфраструктури, розвитку секторів із високою доданою вартістю, підтримці малого та середнього бізнесу та забезпеченні прозорості бюджетного процесу. Таким чином, міжнародна підтримка інтегрується у ширшу архітектуру реконструкції, поєднуючи короткострокову фінансову стабілізацію з довгостроковими інституційними реформами.

Інституційний вимір партнерства є ключовим компонентом системи повоєнної реконструкції, оскільки саме інституційні механізми забезпечують організаційну впорядкованість, узгодженість рішень і сталість міжнародної взаємодії. В аналітичних матеріалах Центру Разумкова стратегічне партнерство визначається як система узгоджених політичних, економічних і безпекових інтересів, що потребує нормативного та

організаційного закріплення [4]. У контексті повоєнної реконструкції це означає формування цілісної інституційної моделі, здатної інтегрувати міжнародну підтримку у внутрішню систему публічного управління.

Інституційні механізми міжнародного партнерства охоплюють насамперед нормативно-правове регулювання, організаційно-координаційні структури та процедури прийняття й реалізації управлінських рішень. Йдеться про законодавче закріплення принципів співпраці з міжнародними партнерами, визначення статусу стратегічних програм відбудови, регламентацію повноважень органів державної влади у сфері залучення та використання міжнародної допомоги. Наявність чітких правових норм забезпечує інституційну визначеність і мінімізує ризики управлінських дисбалансів.

Організаційний аспект інституційних механізмів передбачає створення системи координації між центральними органами виконавчої влади, місцевими органами управління та міжнародними структурами. Важливим елементом є визначення єдиного центру стратегічного планування реконструкції, впровадження міжвідомчих платформ взаємодії та формування уніфікованих процедур погодження проєктів. Саме через інституційну координацію забезпечується узгодженість національних пріоритетів із програмами міжнародних донорів.

Крім того, інституційні механізми включають систему моніторингу та підзвітності, що функціонує на основі встановлених процедур оцінювання результативності, регулярної звітності та контролю за реалізацією програм. Як підкреслює Залужна З., прозорість інституційних процесів та цифровізація управління міжнародною допомогою підвищують рівень довіри партнерів і сприяють довгостроковості співпраці [2].

Таким чином, інституційна стабільність виступає передумовою переходу від фрагментарних ініціатив до системної реконструкції. Інституційні механізми міжнародного партнерства у системі повоєнної реконструкції України забезпечують нормативну впорядкованість, організаційну координацію та процедурну визначеність процесів відбудови. Їхня ефективність визначається здатністю державних інституцій забезпечити цілісність управлінських рішень, узгодженість дій суб'єктів та стратегічну орієнтацію міжнародної підтримки на довгостроковий розвиток держави.

З огляду на масштаб руйнувань та фінансові обмеження, структура міжнародного партнерства у системі повоєнної реконструкції формується навколо стратегічних пріоритетів, які відображають функціональну логіку відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні пріоритети міжнародного партнерства у системі повоєнної реконструкції України

Пріоритет	Стратегічна мета	Очікуваний результат
Макрофінансова стабільність	Забезпечення функціонування державного бюджету та соціальних виплат	Підтримання платоспроможності держави, фінансова стійкість у воєнний та перехідний періоди
Відновлення критичної інфраструктури	Реконструкція енергетики, транспорту, житла, водопостачання	Відновлення базових умов життєдіяльності та економічної активності
Інституційна модернізація	Судова реформа, антикорупційні механізми, гармонізація законодавства з ЄС	Підвищення довіри партнерів та інвесторів, формування передбачуваного середовища
Економічна трансформація	Розвиток інновацій, підтримка МСП, інтеграція до європейських ланцюгів доданої вартості	Формування конкурентоспроможної економіки з високою доданою вартістю
Довгострокові міжнародні програми	Реалізація багаторічних рамкових програм співпраці (ЄС, ООН тощо)	Стійка інтеграція України у міжнародну систему економічної співпраці

Примітка. Складено автором.

Аналіз наведених у табл. 1 пріоритетів демонструє, що міжнародне партнерство структурно охоплює всі ключові елементи системи реконструкції. Дані RDNA4 свідчать про критичну потребу у відновленні житлового фонду, енергетики та транспортної інфраструктури [1], тоді як оцінки ПРООН підтверджують, що прямі збитки перевищують 176 млрд дол. США [5]. Це обґрунтовує концентрацію міжнародних ресурсів у секторах із найвищим соціально-економічним мультиплікаційним ефектом. Водночас інституційна модернізація створює передумови для залучення приватного капіталу та переходу від донорської допомоги до інвестиційної моделі розвитку. Посилення інституційної спроможності у сфері планування, координації та контролю дозволяє забезпечити ефективну імплементацію проєктів відбудови та мінімізувати ризики нецільового використання ресурсів. Крім того, узгодженість інституційних процедур із європейськими стандартами управління сприяє інтеграції України до спільного економічного простору ЄС та формуванню довгострокової інвестиційної привабливості держави.

Разом із тим система повоєнної реконструкції передбачає врахування ризиків, які можуть обмежувати ефективність міжнародного партнерства (табл. 2). Їх своєчасна ідентифікація та інституційне врегулювання є необхідною умовою забезпечення стійкості процесів відбудови. Ігнорування зазначених ризиків може призвести до зниження результативності програм реконструкції та втрати довіри з боку міжнародних партнерів і потенційних інвесторів. Саме тому формування превентивних інституційних механізмів управління ризиками повинно стати складовою загальної архітектури міжнародної співпраці у повоєнний період.

Таблиця 2

Системні ризики реалізації міжнародного партнерства у процесі повоєнної реконструкції

Ризик	Сутність прояву	Потенційні наслідки
Фрагментація міжнародної допомоги	Розпорошення ресурсів між різними програмами без належної координації	Зниження ефективності використання коштів, дублювання проєктів
Недостатня інституційна спроможність	Повільні процедури, слабка міжвідомча координація	Втрата довіри донорів, затримка реалізації програм
Зростання боргового навантаження	Переважання кредитних ресурсів над грантовими	Погіршення боргової стійкості у довгостроковій перспективі
Політична залежність підтримки	Вплив зовнішньополітичної кон'юнктури на обсяги допомоги	Нестабільність фінансування та стратегічної підтримки
Воєнні та інвестиційні ризики	Невизначеність безпекового середовища, потреба у страхових механізмах	Обмеження притоку прямих іноземних інвестицій

*Примітка. Складено автором.*

Аналіз ризиків, наведених у табл. 2, свідчить про необхідність посилення інституційної координації та впровадження єдиної системи управління міжнародною допомогою. Фрагментація програм та недостатня узгодженість процедур вимагають централізованої моделі координації, що передбачає чіткий розподіл повноважень, уніфікацію стандартів планування та синхронізацію дій усіх суб'єктів відбудови. Водночас ризики боргового навантаження, політичної залежності підтримки та воєнної невизначеності актуалізують необхідність інституційного закріплення довгострокових правил співпраці, прозорих процедур прийняття рішень і стабільних механізмів гарантування зобов'язань держави перед міжнародними партнерами.

Довгостроковий вимір системи реконструкції підтверджується багаторічними рамковими програмами. Рамкова програма партнерства ООН з Україною на 2025–2029 роки визначає відновлення публічних послуг та зміцнення стійкості як ключові напрями

співробітництва [6]. Європейська Комісія розглядає відбудову як складову комплексної політики інтеграції України до спільного економічного простору ЄС, що підсилює інституційний характер міжнародного партнерства.

Отже, міжнародне партнерство у системі повоєнної реконструкції України виступає комплексним механізмом, який поєднує фінансову підтримку, інституційні реформи та стратегічну інтеграцію до європейського й глобального економічного простору. Його ефективність визначатиметься здатністю держави забезпечити координацію донорських програм, мінімізувати ризики та інтегрувати міжнародну допомогу у довгострокову модель структурної модернізації та сталого розвитку.

### Література:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4). World Bank Group, 2025. URL : <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 12.02.2026р.).
2. Залужна З. Роль міжнародної підтримки у фінансуванні витрат державного бюджету України в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 419-424. URL : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-59>
3. Панченко В. А. Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). С. 139–143. URL : [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143)
4. Пашков М., Сунгуровський М. та ін. Стратегічні партнери України (реалії та пріоритети в умовах війни). *Національна безпека і оборона*. 2023. № 3-4. С. 2-66. URL : [https://razumkov.org.ua/images/2023/10/11/NSD193-194\\_2023\\_ukr\\_all.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/10/11/NSD193-194_2023_ukr_all.pdf)
5. Самусь Ю. Оновлена оцінка збитків свідчить про потребу у 524 мільярди доларів для відновлення України протягом наступного десятиліття. ПРООН в Україні. 2025. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/onovlenna-otsinka-zbytkiv-svidchyt-pro-potrebu-u-524-milyardy-dolariv-dlya-vidnovlennya-ukrayiny-protyahom-nastupnoho> (дата звернення: 12.02.2026р.).
6. Partnership Framework for Recovery and Development 2025–2029. United Nations in Ukraine. 2025. URL : <https://ukraine.un.org/en/306816-partnership-recovery-and-development-2025> (дата звернення: 12.02.2026р.).

## СЕКЦІЯ 4

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Білоус Олег Михайлович,**  
кандидат політичних наук, професор кафедри права  
імені академіка УАН о. Івана Луцького ЗВО «Університет Короля Данила»

#### **Трансформація публічного управління національною безпекою в умовах воєнного стану**

Актуальність дослідження трансформації публічного управління національною безпекою в умовах воєнного стану зумовлена докорінною зміною безпекового середовища, характером сучасних загроз та необхідністю оперативного переосмислення управлінських підходів у діяльності органів публічної влади. Запровадження воєнного стану актуалізувало потребу в адаптації інституційних механізмів, процедур ухвалення рішень і системи координації суб'єктів сектору безпеки і оборони до умов підвищеної невизначеності, дефіциту ресурсів та постійного ризику ескалації загроз.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, що почалася 24 лютого 2022 року, виступила потужним каталізатором глибинної трансформації всієї системи публічного управління, зокрема в найкритичнішій її сфері – національній безпеці. Воєнний стан як особливий правовий режим функціонування держави виявив як системні вади, так і резерви адаптивності інституцій публічної влади.

Центральною зміною стало запровадження військових адміністрацій (ВА) як тимчасових державних органів. Це створило специфічну гібридну модель управління, де цивільні функції поєднуються з військовим єдиноначальництвом. Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану», відбулася легітимна концентрація управлінського ресурсу в руках виконавчої гілки влади та військового командування [1]. Така трансформація дозволила мінімізувати бюрократичні затримки в процесах прийняття рішень, що є критичним для захисту критичної інфраструктури та оперативного реагування на гуманітарні кризи. Однак, наукову дискусію викликає питання балансу між централізацією та збереженням завоювань реформи децентралізації, де місцеве самоврядування виступає додатковим рівнем безпекової стійкості.

Довоєнна модель, хоч і реформована, несе в собі спадщину жорсткої вертикалі. Воєнний стан вимагав екстремальної швидкості реакції, децентралізації рішень на місцях та горизонтальної координації між різними гілками влади, силовими структурами, місцевим самоврядуванням і волонтерським сектором. Виникли нові, неформальні, але ефективні «мережі» взаємодії (наприклад, координація між ОВА, ТрО та волонтерами для логістики), які доповнили або тимчасово замінили формальні процедури [2]. Це свідчить про трансформацію в бік адаптивного публічного управління (adaptive governance), де пріоритетом є не процедура, а життєво важливий результат.

Публічне управління в умовах війни продемонструвало безпрецедентний рівень цифровізації. Платформа «Дія» та спеціалізовані військові системи (наприклад, система ситуаційної обізнаності «Delta») стали інструментами не лише сервісу, а й національної безпеки. Управління інформаційними ресурсами в умовах кібервійни вимагає від державних службовців нових компетенцій. Публічне управління сьогодні розглядає кіберпростір як п'ятий домен бойових дій, де захист державних реєстрів та забезпечення безперервного зв'язку є рівнозначними захисту фізичних кордонів [3]. Трансформація тут полягає у переході від пасивного захисту до активного кіберврядування.

Воєнний стан каталізував розвиток публічно-суспільної взаємодії. Феномен волонтерського руху та громадського спротиву інтегрувався в загальну систему оборони. Публічне управління національною безпекою трансформувалося з закритої ієрархічної системи у мережеву структуру. Держава почала делегувати певні безпекові та логістичні функції інститутам цивільного суспільства, що відповідає концепції «Total Defense» (Тотальна оборона), прийнятій у провідних країнах НАТО. Це вимагає розробки нових правових механізмів координації та верифікації недержавних суб'єктів у контурі національної безпеки.

Війна наочно довела, що національна безпека неможлива без цифрової та інформаційної стійкості. Публічне управління в цій сфері трансформувалося від окремої функції спеціалізованих органів до цілісного підходу, що інтегрується у всі сфери: від оборони (координація атак в кіберпросторі) до захисту критичної інфраструктури та спротиву інформаційно-психологічним операціям [4]. Державні органи змушені працювати в умовах перманентних кібератак, що формує практики безперервної адаптації та розподіленого захисту.

Трансформація публічного управління національною безпекою в умовах воєнного стану призвела до появи нової управлінської парадигми, заснованої на принципах динамічної стійкості. Основними результатами цієї трансформації стали:

- створення гнучких цивільно-військових структур управління;
- глибока цифровізація безпекових процесів та перехід до управління на основі даних;
- легітимізація мережевої взаємодії держави та громади у питаннях оборони;

Для подальшого розвитку галузі необхідно закріпити кращі практики воєнного часу в нормативній базі мирного періоду, створюючи систему врядування, готову до будь-яких кризових сценаріїв. Головним викликом залишається збереження демократичних стандартів публічного врядування при одночасному забезпеченні високої боєздатності держави.

### **Література:**

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (зі змінами та доповненнями станом на 2025-2026 рр.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>. Дата звернення: (09.02.2026).

2. Квіт С. М. Управління в умовах війни: виклики для публічної адміністрації України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2022. № 4. С. 9-15.

3. Горбулін В. П. Національна безпека в умовах глобальних трансформацій. (2024–2025 рр. – оновлені праці). Офіційний портал НАН України. URL: <https://www.nas.gov.ua/> Дата звернення: (09.02.2026).

4. Закон України «Про основи національного спротиву» від 16.07.2022 № 2462-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2462-20#Text/>. Дата звернення: (09.02.2026).

**Богурський Юрій Віталійович,**

Начальник управління освіти, науки та спорту ДСНС України

### **Соціальна безпека сучасного суспільства**

Стрімкі зміни, що відбуваються у сучасному світі, зачіпають усі сфери життєдіяльності і соціальну структуру. Частина змін породжена науково-технічним прогресом, іншими причинами, пов'язаними з економічними, економічними і культурними чинниками. Багато учених відмічають, що сучасний світ переживає одночасно і стан турбулентності, коли домінує стан трьох Н: нестійкості, невизначеності, нестабільності. Це стосується не майже всіх країн сучасного світу. У таких умовах стає актуальною проблема соціальної безпеки громадян. Поняття «соціальна безпека» порівняно недавно стало використовуватися у вітчизняній

науковій літературі і публіцистиці, і зараз воно ж звучить не завжди однаково. Це цілком нормально для термінів, змістовна складова яких продовжує розширюватися або носить дискусійний характер. У науці концепція соціальної безпеки не використовувалася: прийнято вважати, що громадяни досить захищені європейськими радами, прагнучих постійно підвищувати рівень і якість їх життя. Рівень і якість життя міняються залежно від економічних успіхів держави, що реалізуються самими громадянами. Теза поліпшення життя за допомогою інтенсивної, відповідальної праці була важлива для розуміння системи цінностей.

Реалізація соціальної безпеки через економічний ефект держави неможлива без розвитку економічної функції, оскільки «без істотного економічного зростання, що відбувається на ефективному використанні ресурсів, неможливо забезпечити достатню міру».

Тема безпеки на усіх рівнях зробила істотний вплив на зміну сенсу безпеки як з боку держави, так і з боку суспільства. Нині трактування національної безпеки розширилося, набувши об'ємнішого контексту. У цьому десятилітті сформульовані нові напрями. Представляється, що оновлення змісту національної безпеки обумовлене зміщенням рівнів, на яких здійснюється спостереження за або іншим напрямом або видом безпеки. Тенденції зовнішнього і внутрішнього рівня безпеки враховують ризики, ускладнюють завдання її забезпечення в соціумі. У вітчизняній науці системний характер обґрунтовується зростаючою глобалізацією і регіоналізацією, а також інтернаціоналізацією усіх сторін громадського життя, коли межа між внутрішньою і зовнішньою безпекою стають дуже умовними. При цьому небезпека і загроза, виклики і ризики набувають комплексного і взаємопов'язаного соціального характеру. Одна загроза також спричиняє за собою ланцюжок інших небезпек [1].

Проблема безпеки і захисту людини обумовлена наявністю агресивного середовища і небезпек, загрозливих його здоров'ю і психічному здоров'ю, життю і діяльності. Серед небезпек таких ситуацій - стреси, у тому числі в повсякденній професійній діяльності. При цьому в Європі, США, Україні і багатьох інших країнах до списку 10 найбільш стресогенних професій, відносяться професії: шахтаря, пожежного, військового і поліцейського, постійно присутня і зовсім мирна - професія викладача. За даними соціально-демографічних досліджень навантаження викладача в середньому більше, ніж у менеджерів і банкірів, генеральних директорів і президентів асоціацій, тобто тих, хто безпосередньо працює з людьми. В Україні така висока тривожність поєднується з позамежною кількістю занять і низькою оплатою праці, що призводить до швидкого емоційного вигорання.

Тому в умовах, коли різко стала розчинятися безпека особи, суспільства і держави, знадобилося теоретичне переосмислення ролі держави у формуванні і зміцненні безпеки і політичної безпеки. Проте політико-юридичні уявлення про безпеку, що стали офіційним результатом серйозних дискусій в суспільстві про те, що ж таке безпека особи, суспільства і держави, кінець кінцем, так і не змогли наблизитися до дійсного розуміння безпеки. Юридичний світогляд, що став в результаті соціально-економічного і політичного транзиту, пануючим світоглядом, не надає значення тому факту, що дійсне суспільство розділене у стосунках до власності, до класів, до умов життя, до політики і тому подібне. Воно виключає зі своїх ідей, поглядів, представлень, по-перше, конфлікт, як спосіб, яким в суспільстві досягається той або інший рівень небезпеки/безпеки, по-друге, умови життя людей, над якими володарює ринок і розподіляє їх у відповідність з економічною силою агентів, і, тим самим, розподіляє безпеку. Такий світогляд стає безсилим перед дійсністю, тому вигадує ідеальну дійсність, в якій логіка йде на другий план, дійсність розчиняється в юридичних абстракціях, а на перший план висувається стандарт безпеки, офіційно-юридична мірка, що служить орієнтиром для визначення небезпек і загроз [2].

Таким чином, безпека розглянута як специфічний вид людської діяльності, що реалізується за допомогою соціально-політичної комунікації, яка припускає взаємодію між індивідами, що охоплює сукупність матеріальних і духовних умов життя, потреб і стосунків, які роблять безпосередній вплив на безпеку і політичну безпеку особи, суспільства і держави.

## Література:

1. Древаль Ю. Д. Безпека особистості як фактор сучасних державно-управлінських відносин. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 1. С. 123 - 127. URL : <http://instzak.rada.gov.ua/instzak/doccatalog/document?id=72940>.

2. Цимбал Б. М. *Методологія й імперативи формування публічного управління безпекою особистості в умовах забезпечення сталого розвитку України* : монографія. Х.: ФОП Боровін О.В., 2023. 202 с.

**Вовк Артем Вікторович,**

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

### **Проблеми публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні в умовах війни**

Публічне управління забезпеченням кібербезпеки в Україні в умовах війни характеризується складною взаємодією між зовнішніми загрозами, внутрішніми інституційними обмеженнями й обмеженими ресурсами. Кібербезпека як складова інформаційної безпеки дедалі більше розглядається як ключовий елемент національної безпеки, що потребує систематично організованих заходів державних органів і ефективної координації між усіма учасниками державного управління й суспільства. В Україні кібербезпека включена до системи національної безпеки та визначена одним із пріоритетів державної політики. Це підтверджено нормативними документами, зокрема рішенням Ради національної безпеки і оборони України про пріоритетність кібербезпеки в системі національного захисту.

Війна спричинила суттєве зростання кількості кібератак на критичну інфраструктуру, державні інституції, приватні компанії та мережі телекомунікацій. Масштабні атаки, включно з інцидентами проти українського телеком-оператора Kyivstar, що призвели до широкомасштабних збоїв мобільного зв'язку й доступу до інтернету, ірраціонально підкреслили вразливість цифрової інфраструктури під час війни.

Умови війни загострили вже наявні структурно-організаційні проблеми публічного управління в цій сфері. Водночас дослідження показують, що сучасна система управління кібербезпекою України суттєво ускладнюється відсутністю чіткої координації між державними органами, неузгодженістю механізмів реагування на інциденти й недостатнім рівнем кадрового забезпечення [1].

Першою значною проблемою є фрагментованість правового та інституційного поля. Україна має нормативно-правову базу, що включає окремі закони й підзаконні акти щодо кібербезпеки, інформаційних технологій і захисту інформації в ІТ-системах, але ці норми часто не узгоджені між собою й не мають достатньої оперативної гнучкості в умовах активних кібератак. Недостатня узгодженість правових механізмів ускладнює оперативну протидію новим загрозам, коли швидкість реакції визначає рівень втрат.

Другою проблемою є обмеженість ресурсів та кадрового потенціалу, що особливо критично під час війни. Аналітичні дослідження вказують, що через загальний дефіцит фінансування державного сектору безпеки та оборони ресурси для кібербезпеки не завжди пріоритетні, що призводить до дилеми розподілу між матеріально-технічними потребами армії та цифровою обороною. Крім того, суттєвою перешкодою є відсутність достатньої кількості висококваліфікованих спеціалістів із кібербезпеки, що може негативно впливати на здатність державних органів ефективно протидіяти складним кіберінцидентам [2].

Третя проблема стосується координації та управління кіберризиками на різних рівнях державної влади. В умовах збройної агресії координація між центральними урядовими

органами, суб'єктами сектору безпеки та оборони, місцевими адміністраціями й приватним сектором є надзвичайно складною. Нестача єдиної централізованої моделі обміну інформацією про загрози, стандартизованих процедур реагування й механізмів оцінювання ризиків ускладнює синхронізовані дії підрозділів.

Четверта проблема – необхідність системного підходу до управління кіберінцидентами. Публічні органи управляють кібербезпекою часто в рамках ізольованих ініціатив, без інтегрованого підходу до оцінювання ризиків або моніторингу загроз у реальному часі. Ефективне управління цими процесами вимагає створення централізованих структур, таких як CERT-UA, яка відповідає за координацію реагування на комп'ютерні надзвичайні події, але ці структури також мають обмеження щодо своїх повноважень і ресурсів.

П'ята проблема – неповне врахування сучасних технологічних трендів і кіберзагроз нової генерації. Швидке зростання цифрових технологій, використання хмарних сервісів, Інтернету речей і розширення мереж 5G створює додаткові вразливості. Водночас державні органи часто відстають від практик провідних країн у впровадженні передових методів кіберзахисту, таких як архітектури нульової довіри чи машинне навчання для виявлення аномалій.

Шоста група проблем пов'язана з міжнародною співпрацею і залежністю від зовнішніх партнерів. Україна значною мірою залучена до міжнародних проєктів і отримує підтримку в сфері кібербезпеки від ЄС, НАТО й окремих країн-партнерів. Однак зміни в політиці підтримки, зокрема ймовірні переривання допомоги або зміни в механізмах обміну розвідданими, можуть послабити національну спроможність швидко реагувати на кібератаки [3].

У наукових колах підкреслюють, що публічне управління забезпеченням кібербезпеки в Україні повинно враховувати не лише оборонні аспекти, а й побудову кіберстійкості суспільства, зокрема шляхом підвищення цифрової грамотності громадян, розвитку освіти у сфері кібербезпеки та активної співпраці з приватним сектором. Такий підхід сприятиме не лише протидії зовнішнім загрозам, а й зменшенню внутрішніх вразливостей через людський фактор.

Аналізуючи стратегічні та тактичні виміри кібербезпеки в Україні, важливо враховувати, що війна розширює спектр загроз, трансформує їхню природу й частоту, що вимагає адаптивного, цілісного підходу від публічних управлінців. Відповідні наукові дослідження наголошують, що публічне управління в цій сфері повинно поєднувати превентивні заходи, оперативне реагування й довгострокове планування з урахуванням як технологічної динаміки, так і воєнних викликів.

### **Література:**

1. Мазепа С. Кібербезпека в Україні: актуальні виклики та шляхи вдосконалення законодавчого регулювання. *Актуальні проблеми права*. 2025. № 2. С. 164-71, <https://doi.org/10.35774/app2025.02.164>.
2. Fyshchuk Iryna, Mette Strange Noesgaard and Jeppe Agger Nielsen. Managing Cyberattacks in Wartime: The Case of Ukraine. *Public Administration Review*. 2025. № 85(3). P. 619–627. <https://doi.org/10.1111/puar.13895>
3. Bridging the cyber security GAP: why Ukrainian local authorities need more support for cyber security from the EU. URL: <https://hromada.network/ukrainian-hromadas-need-eu-cybersecurity-support/?utm.com>

**Горєлий Сергій Сергійович,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Стратегічне прогнозування у системі публічного управління національною безпекою**

Стратегічне прогнозування в сучасних умовах трансформації безпекового середовища стає визначальним інструментом формування ефективної державної політики у сфері національної безпеки. Повномасштабна збройна агресія проти України, гібридні загрози, кіберризика, інформаційні операції та глобальна нестабільність зумовлюють необхідність переходу від ситуативного реагування до випереджувальної моделі управління, заснованої на системному аналізі тенденцій і сценарному прогнозуванні. У цьому контексті стратегічне прогнозування виступає не допоміжною функцією, а структурним елементом системи публічного управління, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень із довгостроковими національними інтересами.

Нормативно-правові засади стратегування у сфері національної безпеки закріплено у Законі України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII, який визначає стратегічне планування та прогнозування як складові державної політики у сфері безпеки і оборони [1]. У Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», затвердженій Указом Президента України № 392/2020 від 14.09.2020, наголошується на необхідності системного аналізу загроз, оцінки ризиків та формування сценаріїв розвитку безпекового середовища [2]. Таким чином, стратегічне прогнозування закріплене як інституційно обумовлений механізм формування державної політики.

Подальший розвиток концепції прогнозування конкретизовано у Стратегії воєнної безпеки України [3], де визначено необхідність своєчасного виявлення загроз, аналізу можливих сценаріїв розвитку воєнно-політичної обстановки та формування превентивних рішень. Аналогічний підхід закладено у Стратегії кібербезпеки України [4], що передбачає постійний моніторинг кіберзагроз та прогнозування ризиків у цифровому середовищі. Ці документи демонструють інституційне закріплення прогностичного підходу як основи прийняття управлінських рішень.

Отже, нормативно-правова база України формує цілісну систему стратегічних документів, у межах якої прогнозування виступає невід'ємним елементом державної політики у сфері національної безпеки. Закріплення відповідних положень у ключових стратегіях свідчить про інституціоналізацію прогностичного підходу як основи управлінських рішень у безпековій сфері. Такий підхід забезпечує перехід до випереджувальної моделі публічного управління, орієнтованої на мінімізацію ризиків і підвищення стійкості держави до сучасних загроз.

У теоретичному вимірі стратегічне прогнозування розглядається як складова стратегічного управління, що забезпечує формування бачення майбутнього та вибір оптимальних альтернатив розвитку. Г. Мінцберг у праці «The Rise and Fall of Strategic Planning» [5] наголошує на необхідності поєднання формалізованих процедур планування з аналітичним осмисленням динамічного середовища. Дж. М. Брайсон, Р. Е. Фрімен, В.Д. Роєрінг у дослідженні «Strategic planning in the public sector: Approaches and directions» [6] підкреслюють важливість системного аналізу зовнішнього середовища та оцінки ризиків для забезпечення ефективності публічного управління. У сфері національної безпеки ці підходи трансформуються у механізми стратегічного аналізу, ризик-менеджменту, форсайт-досліджень та сценарного моделювання.

Механізм стратегічного прогнозування у системі публічного управління національною безпекою має комплексний характер і включає аналітичний, прогностичний, координаційний та контрольний компоненти. Аналітичний компонент передбачає збір, систематизацію та інтерпретацію інформації щодо внутрішніх і зовнішніх загроз. Прогностичний компонент

полягає у розробленні сценаріїв розвитку подій та визначенні можливих варіантів реагування. Координаційний компонент забезпечує узгодження дій суб'єктів сектору безпеки і оборони, що відповідає положенням Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 05.03.1998 № 183/98-ВР [7]. Контрольний компонент передбачає моніторинг реалізації стратегічних рішень та коригування політики відповідно до змін безпекового середовища.

Сучасна міжнародна практика підтверджує зростання ролі стратегічного прогнозування у сфері безпеки як ключового інструменту підвищення стійкості держав до комплексних і багатовимірних загроз. У доповіді НАТО «NATO 2030: United for a New Era» акцентовано увагу на необхідності посилення аналітичної спроможності держав-членів, розвитку систем раннього попередження та вдосконалення механізмів стратегічної оцінки ризиків [8]. Документ підкреслює, що сучасні виклики — від кіберзагроз і тероризму до технологічної конкуренції та дестабілізаційних інформаційних впливів — потребують системного моніторингу тенденцій та інтегрованого аналізу даних. У цьому контексті стратегічне прогнозування розглядається як основа формування довгострокових безпекових рішень, що забезпечують узгодженість оборонної політики, інноваційного розвитку та міжнародного співробітництва. Такий підхід орієнтований на випереджувальне виявлення загроз і формування превентивних заходів, що відповідає сучасній концепції проактивного публічного управління у сфері національної безпеки.

Європейський Союз системно впроваджує механізми стратегічного foresight як інструмент формування довгострокової політики та підвищення стійкості до кризових явищ. Щорічні доповіді Європейської Комісії щодо стратегічного прогнозування (*Strategic Foresight Report*) спрямовані на виявлення глобальних мегатрендів, оцінку стратегічних ризиків і визначення пріоритетів розвитку ЄС у середньо- та довгостроковій перспективі. У цих документах особлива увага приділяється питанням стратегічної автономії, безпекової стійкості, цифрової трансформації та управління кризами, що формує інтегровану модель випереджувального управління на рівні Союзу. Таким чином, стратегічне прогнозування в ЄС розглядається не лише як аналітична процедура, а як складова інституційного механізму прийняття політичних рішень, що забезпечує узгодженість секторальних політик та адаптивність до змін глобального середовища.

Імплементация подібних підходів в Україні передбачає розвиток національної системи стратегічного аналізу, посилення ролі аналітичних структур у процесі підготовки управлінських рішень та впровадження сценарного планування у сфері національної безпеки. Це включає інтеграцію методів foresight-досліджень, міжвідомчий обмін аналітичною інформацією, використання цифрових інструментів прогнозування та формування систем раннього попередження загроз. Запровадження таких механізмів сприятиме підвищенню стійкості державних інституцій, узгодженості безпекової політики з європейськими стандартами та поступовій інтеграції України у спільний європейський безпековий простір.

В умовах воєнного стану стратегічне прогнозування набуває адаптивного характеру. Динамічність безпекового середовища вимагає постійного оновлення аналітичних оцінок, гнучкого коригування стратегічних документів і швидкого прийняття управлінських рішень. У цьому контексті важливим є впровадження принципів evidence-based policy, що передбачають опору на достовірні дані та аналітичні дослідження. Розвиток цифрових інструментів аналізу, використання великих даних та міжвідомчий обмін інформацією формують нову якість публічного управління у сфері національної безпеки.

Отже, стратегічне прогнозування у системі публічного управління національною безпекою є необхідною умовою забезпечення стійкості та адаптивності державної політики. Воно сприяє переходу від реактивної моделі реагування на загрози до випереджувальної, заснованої на аналізі тенденцій та формуванні сценаріїв розвитку подій. Посилення інституційної спроможності, удосконалення нормативного регулювання та інтеграція

сучасних аналітичних методів є ключовими напрямками розвитку механізмів стратегування у сфері національної безпеки України.

### **Література:**

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни»: Указ Президента України від 14.09.2020р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
3. Стратегія воєнної безпеки України : Указ Президента України від 25.03.2021р. № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>
4. Стратегія кібербезпеки України: Указ Президента України від 26.08.2021р. № 447/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013>
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування : пер. з англ. / Г. Мінцберг ; пер. К. Сисоєва. Київ : Видавництво Олексія Капусти. 2008. 412 с.
6. Bryson J., Freeman R., Roering, W. Strategic planning in the public sector: Approaches and directions. In B. Checkoway (Ed.), Strategic perspectives on planning practice. Lexington, MA: Lexington Books. 1986. P. 65–85.
7. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998р. № 183/98-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Tardy T. NATO 2030. United for a new era. NATO Secretary General, Brussels, 25 November 2020. URL : <https://www.ndc.nato.int/nato-2030-united-for-a-new-era-a-digest/> (Дата звернення: 12.02.2026 р.).

### **Гришук Віктор Климович,**

доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України,  
професор кафедри кримінального права та процесу  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Національна безпека: окремі судження на тлі російської агресивної війни проти України**

Загарбницька російська війна проти України, як відомо, розпочалася у 2014 році з окупації Криму та війни за окупацію Донбасу, а з 24 лютого 2022 року здійснюється широкомасштабне агресивне вторгнення російських військ в Україну, яке триває досі і якому, при значній міжнародній підтримці, героїчно чинять стійкий запеклий спротив Збройні Сили України. Агресор цинічно здійснює масовані обстріли міст та інших населених пунктів, внаслідок яких гинуть цивільні особи, знищується наявна цивільна інфраструктура, вчиняє викрадення дітей, воєнні злочини, безпідставне засудження полонених та цивільних осіб, продовжує спроби захоплення територій тощо. Ця загарбницька війна проти України, призвела до гуманітарної кризи, мільйони людей стали біженцями, втратили рідних та близьких, житло та інше майно, місце праці. Велика кількість жінок стали вдовами, а діти - сиротами.

Така сумна, але не безнадійна, картина української суспільної та державної дійсності спонукає до глибокого аналізу об'єктивних та суб'єктивних причин та умов її настання, що не є можливим в обмежених часових рамках наукової конференції. Проведення зазначеного аналізу потребує, зокрема, широкого застосування інтердисциплінарного (міжгалузевого) наукового підходу, здійснюваного на фундаментальному монографічному рівні. Разом з цим, є можливість засигналізувати окремі судження щодо цих причин та умов, вирізнивши їх за сутнісним характером на умовні *мега*, *макро* та *мікро* рівні. Тобто, за допомогою методу

сходження від загального до особливого та конкретного, який дозволяє встановити з відомою ймовірністю загальну, цілісну уяву про стан протидії агресивним війнам, системний, його цілісний характер причиново-наслідкового зв'язку на цих трьох рівнях. При цьому, як думається, найбільш ефективним є *соціально детермінований* науковий підхід, який, у першу чергу, передбачає з'ясування причин та умов наявності конкретного негативного соціального явища. Далі, щодо кожної з причин чи умов, обирається властивий правовий метод, засіб її нейтралізації.

Враховуючи обмеженість рамок доповіді, обмежимося далі коротко на *мегарівні та макрорівні даної проблематики*. Ретроспективний аналіз міжнародних відносин на світовому, планетарному, геополітичному рівні проблеми дозволив виокремити, зокрема, наступні проблемні ситуації загального характеру в контексті захисту міжнародного правопорядку від агресивних воєн. Без вирішення проблем мирного співіснування загального характеру, як відомо, дуже складно вирішувати безпекові проблеми миру нижчих рівнів – регіональні та індивідуальні міждержавні і особливо внутрідержавні.

*Проблемні ситуації геополітичного характеру*. Завершення другої світової війни знаменувало собою якісну позитивну зміну свідомості людства та вихід його на необхідність запровадження нового світового порядку цивілізаційних стосунків через встановлення норм міжнародного права. Для організації підтримання й зміцнення миру та міжнародної безпеки, розвиток співробітництва між державами світу у 1945 році була заснована глобальна міжнародна організація – Організація Об'єднаних Націй, офіси якої є в Женеві, Відні, Найробі та Гаазі. Україна є у числі її засновників. На тепер до складу ООН входять 193 держави. Структурними органами в системі її органів є, зокрема, Генеральна Асамблея, Рада Безпеки, Секретаріат, Генеральний секретар, Міжнародний суд, Економічна і соціальна рада. Організація Об'єднаних Націй стала логічним продовження першої спроби на світовому рівні врегулювання міжнародних відносин, яким була Ліга Націй, створена у 1919 році після Першої світової війни як міжнародна організація для підтримання миру і співробітництва держав, згідно з Версальським договором.

В Статуті ООН чітко задекларована об'єднана рішучість держав-учасниць:

- а) позбавити прийдешні покоління нещастя війни, яка двічі принесла людству невимовне горе;
- б) утвердити віру в основні права людини, у гідність і цінність людської особистості, у рівноправність чоловіків та жінок і в рівність прав великих та малих націй;
- в) створити умови, за яких можуть дотримуватися справедливість і повага до зобов'язань, що випливають із договорів та інших джерел міжнародного права;
- г) сприяти соціальному прогресу й поліпшенню умов життя при більшій свободі;
- д) проявляти терпимість і жити разом, у мирі один з одним, як добрі сусіди;
- е) об'єднати сили для підтримання міжнародного миру та безпеки;
- є) забезпечити прийняттям принципів і встановленням методів, щоб збройні сили використовувалися не інакше, як у спільних інтересах;
- ж) використати міжнародний апарат для сприяння економічному й соціальному розвитку всіх народів.

Незмірно важливою в контексті теми сьогоднішньої конференції є задекларована в статті 1 Статуту ООН мета підтримувати міжнародний мир та безпеку і з цією метою вживати ефективних колективних заходів для запобігання та усунення загрози миру й для придушення актів агресії, або інших порушень миру, і проводити мирними засобами, відповідно до принципів справедливості та міжнародного права, залагоджування або вирішення міжнародних спорів або ситуацій, що можуть призвести до порушення миру.

Серед множини принципів діяльності Членів ООН, зазначених в статті 2 її Статуту є, зокрема, такі:

- 1) усі Члени *вирішують свої міжнародні спори мирними засобами* таким чином, щоб не наражати на загрозу міжнародний мир та безпеку і справедливість;

2) усі Члени утримуються в своїх міжнародних відносинах від погрози силою або її застосування проти *територіальної цілісності, або політичної незалежності будь-якої держави*, або будь-яким іншим чином, несумісним із Цілями Об'єднаних Націй.

Для забезпечення правового механізму реалізації державами та органами ООН Статутних мети та принципів їх діяльності створена струнка система норм міжнародного права. Таким чином, запрацювала *лінійна модель світового правового порядку* при якому міжнародні відносини спрямовуються у чітке русло раціональної, цивілізованої нормативної визначеності, прогнозованості, стабільності, керованості та відповідальності. Вона визначає *генеральну нормативно-стратегічну лінію комунікації* усіх об'єднаних держав у світовому просторі, засобами реалізації якої визнано, зокрема, такі *цивілізаційні цінності* як повагу до прав людини, дружню взаємовигідну співпрацю, непорушність територіальної цілісності та суверенітету кожної держави, надання гуманітарної допомоги, раціональний діалог при вирішенні спірних питань.

Антиподом *лінійної моделі світового порядку* міжнародних відносин є *нелінійна модель світового порядку, яка заснована на теорії хаосу*. Теорія хаосу або хаосометрія – окрема наука, що вивчає хаос як специфічний ступінь порядку природніх утворень, явищ та комунікативних систем, які характеризуються безсистемністю, безладом, випадковістю як протилежністю закономірності, залежністю від конкретних первинних умов, непередбачуваністю наслідків. Хаотичною системою є суспільство як різновид соціуму з його внутрішніми органічними політичною, економічною, правовою, культурною та іншими підсистемами, а також зовнішнім механізмом комунікації.

На рівні міжнародних відносин *нелінійність* поведінки держав проявляється у вчиненні конкретних протиправних актів, визначених такими міжнародним правом. В тому числі ведення агресивних воєн. Характерною рисою таких держав *не є повна, а ситуативна відмова* від визнання норм міжнародного права. Тобто, вони звертаються до норм міжнародного права лише у тих випадках, коли їм це *ситуативно вигідно* для мотивації своєї позиції, реалізації своїх приватних інтересів. Так, президент США Дональд Трамп публічно заявив, зокрема, що для захисту інтересів США йому не потрібне міжнародне право, а необхідність приєднання до США Гренландії та Канади зумовлена інтересами національної безпеки США. Подібна риторика властива Путіну, Нетаньягу. Претензії на Тайвань (Республіку Китай) виявила та відстоює Китайська Народна Республіка. До речі, Республіка Китай була одним із засновників ООН, членом її Ради Безпеки до 1971 року, коли на підставі резолюції Генеральної Асамблеї ООН втратила своє членство, а її місце в ООН було передане Китайській Народній Республіці.

Засобами здійснення *нелінійної поведінки* таких держав є, як правило, ведення брехливої інформаційної війни, шантаж, застосування економічних методів шкідництва, грубої сили у формі військової агресії, поєднаної з геноцидними атаками на цивільну інфраструктуру, захоплення заручників з числа цивільного населення тощо, *інші антиціннісні* форми діяння чи діяльності. Наприклад, агресивні російські війни проти Чечні та Грузії, України, російські військові дії в Сирії, окремих державах Азії, Близького Сходу, Африки та Південної Америки.

*Нелінійна, хаосна поведінка* суб'єктів міжнародних відносин, спричиняючи *руйнівний вплив* на їх предмет - цивілізовані позитивні цінності, одночасно спонукає прихильників лінійної поведінки до осмислення її причин та умов і напрацювання нових правових засобів корекції такої поведінки у позитивне ціннісне русло.

Перше на що слід звернути увагу це те що, на жаль, ООН та її органи виявилися неспроможними припинити російську агресію проти України в силу причин об'єктивного та суб'єктивного характеру. Зокрема, нині вже є підстави стверджувати, що передбачені Статутом ООН санкції за своїм характером впливу та механізм їх застосування не змогли зупинити цю агресивну війну, якій нині 20 лютого 2026 року виповнилося 14 років. З іншого боку, постійними членами Ради безпеки ООН є США, Велика Британія, Франція, Китайська Народна Республіка, Російська Федерація, які нерідко мають свої діаметрально протилежні

інтереси на світовій арені та відкрито чи приховано підтримують якусь із держав воєнного конфлікту або агресора чи жертву війни, блокуючи рішення щодо їх припинення, заводячи ситуацію з його припинення у глухий кут. У нашому випадку агресором є Російська Федерація - член Ради безпеки ООН, яка, відповідно до Статуту ООН, наділена, як і інші її члени, правом вето на прийняття будь-якого рішення щодо застосування санкцій. Тому санкції проти агресора в особі Російської Федерації Радою безпеки ООН не приймалися. Генеральна Асамблея ООН ухвалила лише низку резолюцій, про засудження агресії Російської Федерації проти України, невизнання анексії українських територій. Також Рада ООН з прав людини створила комісію для розслідування злочинів Російської Федерації в Україні.

З огляду на наведені вище обставини, поширюється сумнів щодо інструментальної спроможності ООН, в такому організаційно-правовому варіанті, ефективно виконувати покладені на неї Статутом завдання та функції. Насамперед у справі протидії агресивним війнам та воєнним конфліктам. Так Президент США Дональд Трамп, піддав критиці ООН за неефективність і блокування рішень, насамперед у сфері безпеки та виступив з ініціативою створення нової, гнучкішої та ефективнішої міжнародної структури - Ради миру, головними функціями якої має бути врегулювання воєнних конфліктів та післявоєнне відновлення форм мирного способу життя та співіснування. На Всесвітньому економічному форумі, який відбувся 22 січня 2026 року у Давосі, він здійснив підписання угоди про створення Ради миру, заявивши про згоду приєднатися до його ініціативи що до ініціативи близько 20 держав.

Як один із варіантів удосконалення механізму застосування санкцій проти агресора можна, наприклад, розглянути можливість передання повноважень Ради безпеки ООН щодо будь-якого рішення стосовно застосування санкцій проти агресора до компетенції Генеральної Асамблеї ООН для його вирішення простою чи кваліфікованою більшістю голосів. При цьому актуальним залишається питання правового механізму реалізації накладених санкцій та їх ефективності.

Недосконалою є стаття 5 Статуту НАТО, якою встановлено, що лише *збройний напад* на одну або кількох його членів у Європі чи Північній Америці *вважається нападом на всіх* і лише у такому разі союзники зобов'язуються надати допомогу, включаючи застосування збройної сили для відновлення безпеки держави чи держав, які зазнали такого нападу. Про сучасну *гібридну війну* в ній не згадано.

Очевидно, що Україна як член ООН може ініціювати або приєднатися до ініціатив щодо необхідності удосконалення правового механізму діяльності ООН, викликані багаторічною практикою його застосування та сучасними реаліями міжнародної безпеки.

Окремим *негативним безпековим досвідом* для України є міжнародні гарантії згідно - «Меморандуму про гарантії безпеки у зв'язку з приєднанням України до Договору про нерозповсюдження ядерної зброї», підписаного у Будапешті 5 грудня 1994 року Україною, Російською Федерацією, Сполученим Королівством Великої Британії та Північної Ірландії та США. Пізніше до нього приєдналися Франція та Китайська Народна Республіка з відповідними застереженнями. Відповідно до цього Меморандуму, США, РФ і Велика Британія, зокрема, зобов'язалися:

- а) поважати незалежність, суверенітет та кордони України;
- б) утримуватися від загрози силою, її використання проти територіальної цілісності чи політичної незалежності України;
- в) утримуватись від економічного тиску, спрямованого на те, щоб підкорити своїм власним інтересам здійснення Україною прав, притаманних її суверенітету, і таким чином отримати будь-які переваги;
- г) не застосовувати ядерну зброю як проти України так і проти інших держав-учасниць Договору про нерозповсюдження ядерної зброї, крім випадку нападу на них самих, їхні та підопічні території, збройні сили, їхніх союзників;
- д) домагатися негайних дій з боку Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй з метою надання допомоги Україні у разі, якщо Україна стане жертвою акту агресії або об'єктом

погрози агресією з використанням ядерної зброї. На жаль, надані гарантії не здійснилися у повному об'ємі оскільки агресором стала одна із держав-гарантів - Російська Федерація, а також за відсутності ефективного механізму гарантування безпеки України.

*Проблемні ситуації макрорівневого характеру.* Важливою формою об'єднання зусиль держав у справі мирного співіснування, протидії агресивним війнам є об'єднання держав для колективного захисту суверенітету та територіальної їх цілісності або реалізації інших спільних геополітичних цілей – міждержавні, регіональні військові союзи. Світовою історичною практикою створення військових союзів стали союзи: Великої Британії, Франції та Росії (Антанта) - під час Першої світової війни; Німеччини, Австро-Угорщини та Італії (Троїстий союз) – в 1879–1882 роках; Німеччини, Італії та Японії - у Другій світовій війні; Військовий блок соціалістичних країн під керівництвом СРСР (Організація Варшавського договору).

В сучасних умовах різновидами чинних міждержавних, регіональних військових союзів є, зокрема : а) глобальний трансатлантичний альянс колективної безпеки - НАТО (Організація Північноатлантичного договору), в яку об'єдналися 32 держави-члени; б) основні союзники США поза НАТО – статус, наданий США 20-ом близьким державам-партнерам для полегшення військової співпраці; в) регіональні союзи та блоки - оборонні домовленості між Великою Британією, Австралією, Новою Зеландією, Малайзією, Сінгапуром (АНЗЮК)); організація Американських держав (ОАД); пакт безпеки між США, Австралією та Новою Зеландією в Тихоокеанському регіоні (АНЗЮС); оборонний пакт між Австралією, Великою Британією та США (AUKUS); стратегічний діалог між США, Японією, Австралією та Індією (QUAD); ОДКБ (Організація договору про колективну безпеку) до якого входять, зокрема, Російська Федерація, Білорусь, Казахстан, Киргизстан, Таджикистан; г) двосторонні оборонні угоди – США – Японія; США - Південна Корея; Китай – КНДР; Туреччина – Азербайджан.

Проблемним для України продовжує залишатися питання про вступ до військово - політичного союзу колективної безпеки , яким є НАТО. Поряд з цим, варто звернути увагу на те, що агресивна російська війна проти України виявила певні організаційні та правові проблеми в реалізації його функціональної оборонної спроможності. Серед них, як видається, відсутність єдиних збройних сил, достатньої чисельності збройних сил окремих держав-учасниць, недостатні фінансові та технічні оборонні можливості, що свідчить про неготовність цього оборонного блоку сьогодні до ефективного протистояння можливій російській агресії. Тому не випадково іноді звучать відверті твердження про необхідність кількох років для підготовчих дій оборонного характеру. Така ситуація певним чином спонукає європейських партнерів до надання Україні фінансової та військової допомоги для відбиття російської агресії.

В'ялою є реакція держав-учасниць НАТО на інформаційну війну проти них, внутрішню та зовнішню підривну діяльність російських спецслужб. Зокрема, на підрив морських комунікативних кабелів, провокаційні розвідувальні акції російських безпілотних літальних апаратів та повітряних куль над території Європи, деструктивну діяльність проросійських партій та громадських організацій. Має місце також відсутність достатньо дієвого механізму реалізації антиросійських санкцій. У тому числі щодо обмеження закупівлі європейськими державами російських енергоносіїв у виді нафти та газу, протидії російському тіньовому флоту, продажу відповідних технічних засобів для російських підприємств.

Складається враження, що не всі в державних елітах учасниць НАТО - цього авторитетного оборонного колективного альянсу, адекватно, глибоко і всебічно розуміють та сприймають російську агресивну сутність, періодично та безуспішно намагаються, особисто або через посередників, контактувати з організатором агресії Владіміром Путіним з метою спонукати його до припинення агресивної війни проти України. Тим самим вони, з одного боку, виводять його частково з міжнародної ізоляції, а з іншого – ніби вселяють в нього впевненість у російській та його особистій могутності, що підсилює певним чином цинічний характер його поведінки.

Україна, у розвиток Вільнюської спільної декларації G7, дбаючи про власну безпеку, також станом на початок 2026 року, загалом уклала 29 двосторонніх безпекових угод з зарубіжними партнерами, спрямованих на довгострокову підтримку та захист. Ці угоди охоплюють військову, фінансову та гуманітарну допомогу. У тому числі угоди: з США - «Хартія Україна-США про стратегічне партнерство», інші індивідуальні угоди, з Європейським Союзом, про тристороннє партнерство України, Великої Британії та Польщі; про сторічне партнерство між Україною та Великою Британією. Укладені Україною безпекові угоди є базовими міждержавними правовими актами, спрямованими на довгострокову підтримку України у боротьбі проти російської агресії, інтеграцію в НАТО. Вони передбачають постійну технічну та військову допомогу у різних формах. Використання міждержавних безпекових угод, як свідчить оборонне протистояння України проти російської агресії, справляє позитивний вплив на обороноздатність Збройних Сил України і тому практику укладення таких договорів слід продовжувати.

Підсумовуючи варто зазначити, що *лінійна та нелінійна моделі* порядку регулювання міжнародних відносин є неспростовним фактом міжнародної реальності, дійсності. На протязі десятиліть після завершення другої світової війни прагнула *домінувати лінійна модель*, але зберігалась тенденція поступового поширення *нелінійної моделі*. Варто у цьому контексті згадати про те, що за час після створення ООН відбулося понад 160 різного роду воєнних конфліктів та агресивних воєн, в припиненні яких, як правило, були задіяні, з різним ступенем успіху, її миротворчі регулятивні можливості.

Наявність *лінійної та нелінійної моделей* порядку регулювання міжнародних відносин відповідає філософському методу діалектики – вченню про найбільш загальні закони розвитку природи, суспільства та мислення. найбільш загальні закони розвитку природи, суспільства та мислення.

Це вчення розглядає світ у постійному русі, взаємозв'язку та зміні на основі трьох універсальних законів: а) взаємного переходу кількісних змін у якісні; б) єдності та боротьби протилежностей; в) заперечення заперечення. Основним серед них, започаткований ще Гераклітом як принцип, вважається закон єдності і боротьби протилежностей, згідно якого всім явищам суспільного буття властиві протилежні сторони, які, перебуваючи у нерозривній цілісній єдності, взаємно зумовлюють та водночас взаємно заперечують одна одну, перебувають у конфліктній боротьбі, яка час від часу загострюється.

Наслідком такого загострення нерідко є подолання суперечностей. Зокрема, на рівні міжнародних відносин це веде до удосконалення їх організаційно-правових механізмів, здатних більш ефективно забезпечити незалежність, територіальну цілісність держав, їх мирне співіснування, колективну протидію агресивним війнам та їх ініціаторам. Саме такий результат є, без сумніву, очікуваний внаслідок завершення агресивної російської війни проти України.

**Дем'янюк Василь Васильович,**

здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Роль органів публічної служби у реагуванні на гібридні загрози та інформаційні атаки**

Гібридні загрози та інформаційні атаки все більше стають невід'ємною частиною сучасних безпекових викликів, що поєднують кібератаки, масову дезінформацію, інформаційно-психологічний вплив та інші форми дестабілізації суспільства. Для держави як суб'єкта міжнародного права та правового порядку відповідь на такі загрози неможлива без

ефективного функціонування органів публічної служби, які мають юридичні повноваження діяти в межах законодавства, захищати інформаційний простір і забезпечувати дотримання прав і свобод громадян [1].

Органи публічної служби, як правові суб'єкти державної влади, мають закріплені законодавством повноваження щодо забезпечення інформаційної безпеки, реагування на гібридні загрози та захисту національних інтересів у правовому полі. Законодавчі акти, такі як Конституція України, закони «Про національну безпеку України», «Про інформацію», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначають правову основу для діяльності у сфері національної інформаційної безпеки. Створення спеціальних інституцій, зокрема Центру протидії дезінформації та інших, є результатом нормативно-правового реагування на сучасні гібридні виклики [2].

Правове регулювання діяльності органів публічної служби включає чітке визначення компетенції, відповідальності, процедур взаємодії між службами, а також обмежень щодо дотримання конституційних прав і свобод при здійсненні заходів із захисту інформаційного простору.

В цьому контексті адміністративно-правові механізми є ключовими для забезпечення діяльності органів публічної служби у сфері інформаційної безпеки. Вони визначають:

- процедури взаємодії між органами державної влади, що мають повноваження щодо протидії гібридним загрозам;
- формування стандартів та алгоритмів реагування на інформаційні атаки;
- контроль за дотриманням законодавства при обмеженні доступу до інформації з міркувань безпеки, аби не порушувати конституційних прав на інформацію та свободу слова.

Також важливим є те, що адміністративно-правове регулювання має поєднувати вимоги безпеки з принципами відкритості та прозорості у діяльності публічної служби, що є правовою основою демократичної держави [3].

Відповідно до цього органи публічної служби в рамках правового поля здійснюють:

По-перше, моніторинг інформаційного середовища задля своєчасного виявлення фактів дезінформації, пропаганди, зловмисного впливу на суспільну думку та прийняття правових рішень щодо цього;

По-друге, вони дають правову оцінку загроз на основі чинних законів та міжнародних стандартів;

І по-третє, здійснюють розробку та впровадження заходів реагування, що ґрунтуються на юридичних нормах та адміністративних процедурах, включно з координацією із правоохоронними та спеціальними органами.

Ці повноваження юридично обґрунтовані нормами національного законодавства та є важливою складовою управлінської діяльності щодо захисту національної безпеки [1].

Незважаючи на це все, правове реагування на гібридні загрози та інформаційні атаки ставить низку складних проблем, серед яких тримати баланс між забезпеченням безпеки та захистом прав людини, включно з правом на отримання публічної інформації та свободою слова. Ще одним викликом є нормативний вакуум та неоднозначність деяких законодавчих норм, що ускладнює чітке розмежування компетенцій органів публічної служби. А також існує необхідність удосконалення законодавства з метою підвищення правової визначеності, інтеграції міжнародних стандартів та посилення механізмів контролю за правомірністю дій адміністративних органів [2].

Юридична складність цих викликів потребує міждисциплінарного підходу, що враховує як адміністративно-правові, так і конституційні аспекти.

Сучасні стандарти міжнародного права, зокрема рекомендації Ради Європи та інших міжнародних інституцій, наголошують на важливості законності, пропорційності та підзвітності органів влади при впровадженні заходів реагування на інформаційні загрози. Це включає імплементацію міжнародних норм у національне законодавство та підтримку

міжнародного співробітництва для протидії транснаціональним гібридним загрозам у правовому полі [4].

Отже висновком є те, що роль органів публічної служби у реагуванні на гібридні загрози та інформаційні атаки має виражений юридичний вимір, що проявляється через:

- чітке нормативне закріплення повноважень щодо інформаційної безпеки;
- адміністративно-правові механізми реагування;
- правову оцінку дій щодо захисту національного інформаційного простору;
- дотримання конституційних прав і свобод громадян.

Відповідно до цього сама ефективність правового регулювання цієї сфери залежить від якісної нормативної бази, правової визначеності повноважень та процедур, а також здатності органів публічної служби діяти у межах законодавства заради захисту національних інтересів [1].

### Література:

1. Органи публічної влади як суб'єкти формування та реалізації політики національної безпеки в інформаційному просторі | наукові записки. серія: право. *Наукові записки*. URL: [https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/544?utm\\_source](https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/544?utm_source) (дата звернення: 03.02.2026).

2. Нормативно-правові основи інформаційної безпеки України в умовах гібридної агресії – DOAJ. Directory of Open Access Journals – DOAJ. URL: [https://doaj.org/article/1424d9265f1f44d297d21bdbcdd98688?utm\\_source](https://doaj.org/article/1424d9265f1f44d297d21bdbcdd98688?utm_source) (дата звернення: 03.02.2026).

3. Адміністративно-правові засади забезпечення інформаційної безпеки та доступу до публічної інформації в діяльності правоохоронних органів сектору національної безпеки. *Науковий вісник УжНУ*. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/07/71.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).

4. Роль публічного управління у формуванні національної кібербезпеки: механізми координації та контролю. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. URL: [https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/17296?utm\\_source](https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/17296?utm_source) (дата звернення: 03.02.2026).

### Демченко Володимир Миколайович,

кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету

### Аргументи Сергія Шелухіна щодо державності України в сучасному контексті національної безпеки

У протистоянні з імперією значну роль відіграє інформаційна війна, у якій російські ідеологи використовують дезінформацію, що базується на фальшивих гаслах, зокрема в історичній ретроспективі. Такими історичними фейками є походження руських князівств, монархічних династій, а також українців як нації та її прав на державність. Звісно, реальні факти й аргументи спростовують цю дезінформацію, але багатомільйонний народ російської «федерації» перебуває під її впливом уже кілька десятиліть і деяка частина українського – також. Тому публічним службовцям потрібно мати тверді знання про основні аспекти української державності.

Відомий український історик-державець початку ХХ століття Сергій Шелухін залишив нам не лише аргументовану працю «Назва України», але й чітку та виважену мантру, що стосується нашої старожитньої державної суверенності: «Український народ має для себе і для своєї території владний і споконвічний дійсний внутрішній і зовнішній географічний, історичний, етнографічний і політичний паспорт з іменем України» [1, с. 30]. Тобто здавна

наш народ володіє державою, яка зафіксована в етнічних кордонах його проживання. Ще Геродотом і Нестором згадуються деякі з племен, які стали основою української нації, німецькі вчені з російської імперської академії наук кодифікували діалекти цих племен як складові української мови, а саму мову європейські лінгвісти 2-ї половини XIX століття кодифікували як стандарт.

Отже, маємо всі ознаки державності – етнічну територію, кордони, мову й міжнародне визнання. Проте імперські пропагандисти від моменту входження нашої території до складу московської держави намагалися весь час нівелювати цю споконвічну державність. І почали вони з назви «Русь» (у грецькому варіанті – «росія»), яку самовільно присвоїли собі з аргументацією спадкоємності князівської династії Рюриковичів. Звісно, ця фікція розбивається фактом майже 500-річного існування назви «московія», і не лише тим, що саме такий топонім був загальноновизнаний у світі, а й тим, що «Русь» узагалі не пов'язувалася з північно-східними землями, і самі ті московці так звали київську державу. Тобто від Єкаторини II й пішла та стратегія, яка позначила всю політику подальшої держави – цілком фейкову у фіксуванні своєї історії.

Недарма сучасні українці сьогодні кажуть, що росія вкрала нашу історію, адже для імперії ті 500 років є визначальними, без них вона – не імперія. І тому актуальна війна не лише забирає кращих українців і представників нового покоління, уже не маркованого імперською підлеглистю, а й намагається нівелювати головний доказ своєї політичної нікчемності – Україну з її народом, назвою та мовою. Оскільки війна відбувається в різних площинах, однією з яких є інформаційна, усі контраргументи проти повністю фейкової пропаганди імперії (російської / советської) мають вагу зброї. І завдяки соціальним мережам й Інтернету реальні факти також отримують можливість бути оприлюднені на противагу фейковій пропаганді, що завжди мала більше матеріальних ресурсів для свого впровадження. Це ж стосується і сфер освіти та науки, де з реальними фактами мусять бути ознайомлені люди, особливо молодше покоління, ще не зомбоване імперськими ідеологами.

Серед аргументів на користь старожитньої генези назви «Україна» – літописних, фольклорних і картографічних – Сергій Шелухін називає праці французького мандрівника й історика 1-ї половини XVII століття Гійома Левассера де Боплана, який об'єктом своїх досліджень обрав саме Україну, її історію, територію, населення, традиції, зафіксувавши свої спостереження й висновки у кількох книжках і на численних мапах із позначенням її етнічної (державної) території. Ці книжки (для прикладу – «Опис України» / «Description d'Ucranie») були перекладеними різними мовами світу. Тобто в часи буремних подій в Україні, які сучасні історики називають навіть революцією (а не повстанням під керівництвом Богдана Хмельницького), у Європі Бопланові книжки про Україну є популярними й затребуваними.

Де Боплан суверенітет України (за терміном Шелухіна – «окремішність») виявляє в її визначенні як «окремої від Польщі землі» (формально в межах Речі Посполитої), що лежить на шляху від Трансильванії (Угорщини) до «московії». Слово «русь» історик уживає в історичному контексті чи стосовно Галичини (швидше за все, як останньої статусної спадкоємниці Київської Русі). Віру також називає руською (певно, на відміну від звичного йому католицтва), культуру – давньою (ще дохристиянською, що аргументує відповідною давністю київських печер – певно, як прихистку перших християн) [1, с. 23-24].

Проте найбільш фактологічними для нас є складені де Бопланом мапи України, адже вони ілюструють стан її державності у 1630–1648 роках. Українські землі на цих мапах позначаються такими топонімами: Брацлавське воєводство, Подільське, Київське (за статусом у Речі Посполитій), Галицька Русь (у нього – грецький відповідник «росія»), Полтавщина, Чернігівщина, Волинь, Покуття. При цьому частина Галичини називається «частина України», а інша частина – «частина Росії», але жодної паралелі з московщиною це не має, адже та називається виключно «московією» (істориком зазначено, що Україна межує з Великим князівством московським) [1, с. 24-25].

Сергій Шелухін описує Бопланову мапу 1650 року під назвою «Спеціальна й точна карта України з її воєводствами» (сьогодні – у Британському музеї), де вже з цієї назви маємо суверенну соборну державу. Її соборність доводить інша французька мапа – 1719 року, на якій «Червоній Русі» належать землі з обох (! – наша акцентація – В.Д.) боків Дніпра, і зроблено зауваження, що в народі ці землі зветься Україною чи Землями Козаків. Геополітичний стан ілюструє мапа 1720 року, на якій Україна межує з Валахією, Молдовою, московією, Малою Татарщиною (усі їх автор називає іншими «провінціями», тобто рівними за державним статусом), і мапа 1769 року, де чорноморськими країнами є Мала Татарія, Україна, Грузія та «сумежжя європейської росії та Турції» [1, с. 27-28], тобто вже фіксується росія як позначення попередньої московії.

Цікавим зауваженням Шелухіна є те, що у IX столітті, коли ще не було ні Польської, ні московської держав, була вже відома в Європі Київська Русь, а коли в XII столітті в Іпатіївському літописі з'являється назва Україна, Польща лише починає формуватися в державу, а московії так і не було. Ми гадаємо, що саме тому подальші королівство та царство, у межах яких будуть українські землі, до сьогодні відчувають певну незручність, адже їх імперські амбіції не відповідають історичним реаліям. І якщо в Польщі, сподіваємося, демократичні традиції переважають імперські, то в росії, як ми переконуємося сьогодні, ситуація лише загострюється в площині політичної ідентичності.

#### **Література:**

1. Шелухін Сергій. Назва України. З картами. Відень : вид-во Тов. «Франко Син і Спілка», 1921. 30 с.

**Дорош Назар Васильович,**

аспірант Комунального закладу вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»

#### **Пріоритети міжнародної інтеграції країн Південної Азії**

Аналіз національних інтересів держав Південної Азії демонструє, що хоча країни регіону мають спільні пріоритети кожна держава визначає власні специфічні напрями розвитку та стратегічні цілі. Такі відмінності створюють як можливості, так і виклики для регіональної інтеграції. Звідси виникла потреба координувати економічні інтереси, розширювати внутрішньорегіональну торгівлю та створювати передумови для стабільного розвитку країн Південної Азії. Як наслідок, була створена угода про вільну торгівлю (SAFTA). Угода стосується регіональної угоди країн-членів Асоціації регіонального співробітництва Південної Азії (СААРК), спрямованої на поглиблення співпраці в галузях, пов'язаних з торгівлею. Рамкова угода SAFTA була підписана в Ісламабаді в січні 2004 року, але офіційно Угода SAFTA набула чинності у 2006 році. SAFTA спочатку складалася з семи країн; однак, з приєднанням Афганістану до групи у 2011 році кількість країн-членів наразі становить 8. У цьому зв'язку варто зазначити, що в преамбулі створення СААРК у 1985 році ідея вжиття ініціатив, щодо тіснішої економічної співпраці була згадана як одна з ключових цілей цього регіонального угруповання. Угода SAFTA містить 25 статей, які окреслюють чотири конкретні цілі: усунення бар'єрів у торгівлі та сприяння транскордонному переміщенню товарів між територіями договірних держав; сприяння умовам чесної конкуренції в зоні вільної торгівлі та забезпечення справедливих вигод для всіх договірних держав, враховуючи рівні та особливості економічного розвитку конкретної договірної держави-члена; створення ефективних механізмів для належного виконання Угоди, її спільного адміністрування та вирішення спорів; та встановлення рамок для подальшого регіонального співробітництва з метою розширення та посилення взаємних вигод від Угоди. Угода SAFTA передбачає зону

вільної торгівлі, яка зрештою призведе до економічного союзу в регіоні. SAFTA мала бути реалізована через план лібералізації торгівлі (TLP), правила походження та механізм компенсації доходів. План розвитку торгівлі передбачає підготовку негативного переліку товарів, мита на які не будуть знижені; позитивного переліку товарів, мита на які будуть знижені до 0-5%; та залишкового переліку, рішення про зниження тарифів для яких буде прийнято на основі консультацій. Для підготовки негативного списку ключовим питанням, яке слід було врахувати, було збалансування короткострокових, середньострокових та довгострокових інтересів країни. Під час переговорного процесу необхідно було врахувати низку факторів, що відображають суперечливі інтереси та занепокоєння держав-членів. До них належать врахування втрати доходів, захист ключових вітчизняних галузей промисловості, уникнення перенаправлення торгівлі, інтереси сільськогосподарського сектору та галузей, що заміщують імпорт, інтереси споживачів та етапи виробництва товарів, що підлягають торгівлі. Втілення бачення SAFTA в реальність виявилось складним завданням. Аналітичні дослідження ефективності SAFTA, як правило, підтверджують думку, що SAFTA не змогла реалізувати свою амбіцію щодо поглиблення регіональної економічної співпраці та інтеграції в значній мірі. Нагадаємо, що умови торгівлі між Індією та Пакистаном ще не узгоджені з положеннями SAFTA. SAFTA все ще переважно обмежується лібералізацією торгівлі та не призвела до суттєвого збільшення обсягу торгівлі. Внутрішньорегіональна торгівля залишається на рівні близько 6% світової торгівлі країн СААРК. Однак, у 2011 році Індія запропонувала безмитний та безквотовий доступ до ринку всім чотирьом НРС СААРК (Бангладеш, Бутан, Непал та Афганістан) для всіх товарів (за винятком 25, які включають зброю, алкогольні напої, наркотики тощо), що дозволило НРС отримати певну вигоду. Експорт Бангладешу до Індії помітно зріс і перевищив 1,25 мільярда доларів США. Однак дефіцит двосторонньої торгівлі залишається дуже високим, близько 7 мільярдів доларів США. Для реалізації потенціалу SAFTA необхідно зробити набагато більше, шляхом триангуляції торговельних, інвестиційних та транспортних сполучень. Поглиблення субрегіональної співпраці через транспортні зв'язки, такі як Угода BBIN-Motor vehicle, може слугувати будівельним блоком для більш економічно інтегрованої Південної Азії за зразком SAFTA. Рух до зони вільної торгівлі має бути доповнений ініціативами щодо сприяння співпраці у сферах внутрішньорегіональних інвестицій, усунення всіх видів нетарифних бар'єрів, сприяння митним процедурам та спрощенню торгівлі, а також тіснішої співпраці у сферах нарощування торговельного потенціалу. У 1997 році лідери SAARC на Дев'ятому саміті в Малі створили Групу видатних діячів (GEP), якій було доручено підготувати документ з баченням для SAARC. У звіті GEP було сформульовано прагнення створити Економічний союз (за зразком Європейського Союзу) до 2020 року. Країни SAARC не тільки не досягли цієї високої мети, але й ще далекі від її досягнення. Однак, це залишається переважно у сфері політики та політичної економії, хоча реалізація цілей SAFTA може сприяти досягненню цього бачення в найближчому майбутньому [1].

Розгляд SAFTA та регіональних економічних інтересів Південної Азії дозволяє побачити, що країни регіону, незважаючи на внутрішні відмінності у пріоритетах розвитку, прагнуть максимально ефективно координувати зовнішньоекономічну політику та регулювати торгівлю всередині регіону, що поширюється і на відносини з країнами поза регіоном Південної Азії, серед яких Україна займає особливе місце, як економічний та політичний партнер у сфері торгівлі, інвестицій та експорту аграрної продукції. Також на співпрацю кожної з країн Південної Азії впливає ставлення до російсько-української війни. Бангладеш, до прикладу, немає жодних угод з Україною. У 2025 році стало відомо, що Україна направила офіційні листи до Бангладешу щодо імпорту зерна, яке нібито поставляється з окупованих територій, і загрожує зверненням до ЄС із пропозицією санкцій проти відповідних компаній, якщо ситуацію не буде вирішено. Це демонструє, що українсько-бангладеський діалог щодо економічних і правових питань ще формується [2]. Бангладеш традиційно утримується під час голосувань Генасамблеї ООН щодо засудження російського вторгнення,

що пояснюється прагненням зберегти нейтральні відносини та зв'язками з Москвою [3]. На відміну від співпраці з Бангладешом, співробітництво Індії з Україною має тривалу історію ще від 1992 року, коли було встановлено дипломатичні контакти і до сьогодні. У 2024 році Індія провела перший в історії офіційний візит прем'єр-міністра до України, що символізувало прагнення обох сторін зміцнювати співпрацю в аграрній, медичній, технологічній і культурній сферах. Визнається перспективність поглибленої співпраці в аграрному секторі, стандартизації та вивченні нових напрямів співробітництва [4]. Водночас, Індія через політику нейтралітету не підтримала резолюцію ООН, що засуджує вторгнення в Україну. Також країна постійно наголошує на необхідності дипломатичного врегулювання конфлікту [3]. Непал, Бутан, та Мальдіви не мають прямих угод щодо співробітництва з Україною, проте підтримують дипломатичні зв'язки переважно через міжнародні організації. Однак, попри відсутність прямих дипломатичних зв'язків усі ці країни проголосували «за» резолюції ООН, що засуджують російське вторгнення [3]. Прямого співробітництва Україна-Шрі-Ланка також не існує, однак країни співпрацюють на міждержавному рівні, у форматі TREATIES та участі в міжнародних організаціях [5]. Шрі-Ланка утримується при голосуваннях у Генеральній Асамблеї ООН щодо засудження росії, відстоюючи позицію нейтралітету та наголошуючи на вирішенні конфлікту мирними та дипломатичними засобами [3]. Після повернення до влади Афганістану руху «Талібан» в серпні 2021 року, офіційний Кабул перестав бути визнаною міжнародною владою. Жодна держава світу, крім росії, не визнала уряд Талібану як легітимний, що залишає Афганістан із значною міжнародною ізоляцією. Тому, співпраця між Україною та сучасним Афганістаном наразі практично не ведеться на офіційному рівні, і будь-які контакти відбуваються лише у рамках міжнародних організацій [6]. До зміни влади в 2021 році афганське представництво у голосуваннях ООН підтримувало резолюції, що засуджують російське вторгнення, проте нинішній режим не бере участі у тих голосуваннях або не має офіційної, загальновизнаної позиції на загальноурядовому рівні щодо війни у світових організаціях.

#### Література:

1. Угода про зону вільної торгівлі Південної Азії. URL : [https://en.banglapedia.org/index.php/Agreement\\_on\\_South\\_Asian\\_Free\\_Trade\\_Area](https://en.banglapedia.org/index.php/Agreement_on_South_Asian_Free_Trade_Area)
2. Україна закликає ЄС запровадити санкції проти бангладеських суб'єктів за імпорту «вкраденого зерна». URL : <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/ukraine-calls-eu-sanctions-bangladeshi-entities-import-stolen-grain-2025-06-27/>
3. Assessing South Asia's responses to the Ukraine crisis. URL : <https://www.orfonline.org/expert-speak/assessing-south-asias-responses-to-the-ukraine-crisis>
4. Рух до нового рівня: індо-українські відносини в епоху нестабільної геополітики. URL : <https://prismua.org/en/english-heading-towards-the-new-level-indo-ukrainian-relations-in-the-era-of-shaky-geopolitics/>
5. Індо-Тихоокеанський регіон. URL : <https://mfa.gov.ua/en/about-ukraine/bilateral-cooperation/asia-and-oceania-countries>
6. росія стала першою країною, яка визнала уряд Талібану Афганістану. URL : <https://kyivindependent.com/russia-becomes-first-country-to-recognize-afghanistans-taliban-government-06-2025/>

**Кіблик Дар'я Володимирівна,**

доктор філософії, доцент, доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін  
факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності НПУ  
Донецького державного університету в внутрішніх справах

**Трансформація публічного управління в безпековій сфері: досвід України  
в умовах воєнного стану**

Процес реформування публічного управління в Україні на сучасному етапі відбувається унікальним шляхом: держава змушена одночасно забезпечувати обороноздатність, надавати якісні адміністративні послуги та виконувати вимоги для вступу до Європейського Союзу. Стратегія реформування державного управління до 2025 року та плани на період 2026–2030 рр. ставлять за мету створення професійної, політично нейтральної та людиноцентричної служби, що є критично важливим у кризових умовах.

Теоретичні та практичні аспекти діяльності державних органів у цей період висвітлені у працях О. І. Безпалової, яка акцентує на пріоритетах захисту прав людини правоохоронцями. Питання взаємодії влади та суспільства як запоруки публічного порядку детально розроблені М. В. Голубом. Важливе значення мають також звіти Європейської Комісії (2025 р.) щодо прогресу України у сфері

Сучасна модель публічного управління в Україні базується на правовому фундаменті, закладеному Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [1]. Проте, якщо у 2022 році головним завданням було виживання системи, то у 2025–2026 роках акцент змістився на резильєнтність (стійкість) та відновлення.

Одним із найважливіших секторів реформи є правоохоронна сфера. Як зазначає О. І. Безпалова, органи Національної поліції в умовах воєнного стану трансформувалися у багатофункціональний інструмент, що поєднує поліцейські, гуманітарні та безпекові функції [2]. Пріоритетом тут є не лише боротьба зі злочинністю, а й фіксація воєнних злочинів та забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб, що вимагає нових управлінських підходів.

Міжнародний досвід, зокрема принципи належного врядування (Good Governance), вказує на те, що публічне управління є ефективним лише за умов високої довіри населення. М. В. Голуб підкреслює, що партнерство між поліцією та громадою («Community Policing») є фундаментом публічного порядку [3]. В умовах війни цей підхід трансформувався у волонтерські ініціативи та активну участь громад у безпекових проєктах, що відповідає кращим європейським практикам.

Важливим вектором реформи є цифровізація. Згідно зі звітами Європейської Комісії за листопад 2025 року, Україна досягла «доброго прогресу» (good progress) у цифровізації послуг та впровадженні Закону «Про адміністративну процедуру» [5]. Це дозволяє мінімізувати корупційні ризики та зробити державний апарат мобільнішим.

Водночас, реформа стикається із викликами децентралізації. На територіях, де введено військові адміністрації, виникає потреба чіткого розмежування повноважень між призначеними та обраними органами влади для збереження демократичних стандартів [4]. Міжнародні партнери (програма SIGMA) наголошують на необхідності повернення до меритократичного принципу призначення на державну службу, що було частково обмежено через безпекові питання.

Реформування публічного управління в Україні (2025–2026 рр.) демонструє перехід від «управління в кризі» до «управління розвитком в умовах загрози». Основними уроками вітчизняного досвіду для світу є: здатність міністерств та відомств працювати в умовах релокації та цифрового режиму, місцеві громади виявилися найбільш адаптивними до викликів війни, навіть під час воєнного стану держава продовжує курс на надання якісних адмінпослуг.

Подальший успіх реформи залежатиме від гармонізації українського законодавства з нормами ЄС та впровадження Стратегії 2026–2030, яка має остаточно закріпити європейську модель державного управління в Україні.

#### **Література:**

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
2. Безпалова О. І. Пріоритетні напрями діяльності органів поліції щодо забезпечення прав громадян в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. *Право і безпека*. 2022. № 3 (86). С. 13–25.
3. Голуб М. В. Взаємодія поліції та населення як обов’язкова умова забезпечення належного стану публічного порядку в сучасних умовах. *Форум права*. 2016. № 2. С. 30–33.
4. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2023. № 2. С. 84–89.
5. Ukraine 2025 Report. European Commission. Brussels, 4.11.2025. SWD(2025) 759 final. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu/> (дата звернення: 27.01.2026).

#### **Зарубенко Артур Олександрович,**

доктор філософії з технічних наук,  
начальник Наукового центру зв’язку та інформатизації Військового інституту  
телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут,

#### **Дегтяр Олег Андрійович,**

доктор наук з державного управління, професор,  
головний науковий співробітник Наукового центру зв’язку та інформатизації  
Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут,

### **Роль кібербезпеки у державній політиці протидії легалізації незаконних доходів**

У процесі цифровізації фінансових систем значення кібербезпеки у забезпеченні національної фінансової безпеки суттєво зростає. Практика провідних країн світу підтверджує, що успішна протидія легалізації незаконно отриманих доходів є неможливою без застосування сучасних інформаційно-аналітичних технологій та інструментів кіберзахисту. У рамках національної системи фінансового моніторингу кібербезпека виконує функцію комплексу заходів, спрямованих на захист даних про фінансові операції, конфіденційної інформації клієнтів та аналітичних баз від несанкціонованого доступу, маніпуляцій чи витоків.

Оцінка поточного стану інформаційної безпеки у фінансовому секторі України виявляє низку актуальних проблем. Серед них можна виділити відсутність уніфікованих стандартів кіберзахисту, недостатню взаємодію між державними органами та банківськими установами, а також обмежені можливості для запровадження сучасних технологій аналізу фінансових ризиків. Значна частина фінансових операцій сьогодні здійснюється у цифровому середовищі, що створює додаткові ризики для проведення незаконних фінансових операцій, таких як відмивання коштів чи фінансування тероризму.

У багатьох країнах світу вже реалізовано ефективні рішення, які поєднують аналітичні інструменти з кібербезпековими технологіями для боротьби з фінансовими злочинами. Одним із ключових напрямів є впровадження ризик-орієнтованого підходу (risk-based approach) у діяльність фінансових установ і органів, відповідальних за моніторинг у сфері протидії відмиванню коштів (AML). Наприклад, Європейський Союз через Європейський банківський орган (EBA) та майбутню структуру AMLA активно розробляє нові технічні стандарти (RTS) для AML/CFT, які включають вимоги до оцінки ризиків та використання цифрових технологій [1].

Крім того, у країнах ЄС активно впроваджуються публічно-приватні партнерства, завдяки яким забезпечується обмін інформацією між державними установами та приватними фінансовими організаціями. У пропозиціях Європейської комісії зазначено, що такі ініціативи можуть передбачати обмін оперативними даними в режимі реального часу за умови дотримання норм захисту персональних даних [9].

Штучний інтелект (ШІ) також відіграє ключову роль у підвищенні ефективності систем AML. У спеціалізованих дослідженнях зазначається, що використання ШІ дозволяє не лише краще виявляти підозрілі операції, але й знижувати кількість хибнопозитивних результатів, що значно покращує процес розслідування фінансових злочинів [1].

На технологічному рівні компанії, такі як ThetaRay (Ізраїль / США / ЄС), пропонують інноваційні рішення, побудовані на основі алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних (Big Data). Такі платформи дозволяють автоматизувати аналіз транзакцій, виявляти аномалії та ідентифікувати потенційно незаконні фінансові схеми. Подібні системи вже використовуються провідними фінансовими установами та органами фінансового моніторингу для підвищення ефективності їхньої роботи [2].

З погляду регуляторного аспекту, у звіті ЄС (ESAs) за 2024 рік визначено основні ризики, пов'язані із застосуванням нових технологій, таких як віртуальні валюти, FinTech-рішення, RegTech та недостатня уніфікація контролю за кіберінфраструктурами фінансових організацій [2]. У зв'язку з цим європейські регулятори закликають до гармонізації підходів між країнами для забезпечення ефективного обміну інформацією та впровадження заходів кіберзахисту.

Країни ЄС також активно працюють над створенням цифрових інструментів для фінансових розслідувань. Наприклад, інструмент FIU-нет дозволяє обмінюватися інформацією про підозрілі операції у псевдонімізованому форматі, що дає змогу фінансовим розвідувальним органам швидко реагувати на потенційні фінансові злочини [1].

У сфері захисту даних значний акцент робиться на впровадженні стандартів GDPR та ініціативах Європейської ради із захисту даних (EDPB). Зокрема, у 2025 році планується реалізація заходів щодо захисту права на видалення даних (right to erasure), що стосується зокрема зберігання та видалення чутливої фінансової інформації [1].

Технічні дослідження наголошують на важливості створення синтетичних даних для навчання алгоритмів AML, що дозволяє тестувати ефективність моделей машинного навчання без використання реальної конфіденційної інформації. Зокрема, пропонуються генератори реалістичних фінансових транзакцій, які допомагають оптимізувати процес навчання систем [1].

Крім того, у наукових роботах розглядається застосування методів глибокого навчання (deep learning) у контексті AML. Такі системи аналізують мережі транзакцій для виявлення аномальних патернів, що дозволяє ефективніше ідентифікувати потенційні злочинні схеми [2].

Міжнародний досвід також підкреслює важливість правових і організаційних аспектів. Наприклад, ініціативи Wolfsberg Group спрямовані на розробку стандартів кібербезпеки, управління даними клієнтів (KYC), захисту від витоків інформації та відповідального використання внутрішніх даних [2].

Отже, міжнародний досвід демонструє кілька узгоджених підходів, які можуть бути корисними для України:

- запровадження автоматизованих аналітичних систем з використанням штучного інтелекту та машинного навчання в контексті протидії відмиванню коштів (AML);
- вдосконалення нормативної бази, що визначає стандарти кібербезпеки у фінансовій сфері;
- розвиток публічно-приватного партнерства для обміну інформацією та створення спільних інструментів для фінансових розслідувань;
- застосування синтетичних даних для навчання та тестування аналітичних систем;

–забезпечення координації між державними органами та фінансовими установами у питаннях кіберзахисту та AML.

#### **Література:**

1. CACEIS. RegWatch – March 2025. CACEIS Investor Services Regulatory Environment. URL: <https://www.caceis.com/de/regwatch/march-2025/>

2. Дмитрієва Ю. Штучний інтелект у AML/CFT компласнсі: огляд нових можливостей. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/shtuchnij-intelekt-u-amlcft-komplayensi>

**Копанчук Володимир Олександрович,**  
доктор наук з державного управління, доцент  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Публічне управління інформаційною (кібер)безпекою в системі національної безпеки України**

Сучасний етап розвитку української державності характеризується суттєвою трансформацією безпекового середовища, у межах якого інформаційна та кібернетична площини набули визначального значення. В умовах воєнного стану інформаційна (кібер)безпека постає не лише як технічний напрям захисту інформаційно-комунікаційних систем, а як комплексний об'єкт публічного управління, що безпосередньо впливає на стан національної безпеки та охорону громадського порядку. У цьому контексті управлінський вимір стає системоутворюючим, оскільки саме через механізми стратегічного планування, нормативного регулювання, координації суб'єктів та контролю формується здатність держави протидіяти гібридним загрозам.

У наукових працях вітчизняних дослідників інформаційна безпека розглядається як складова національної безпеки, що має внутрішній і зовнішній вимір та потребує цілісної державної політики. Зокрема, авторський колектив за загальною редакцією О.П. Дзьобаня акцентують увагу на філософсько-правових засадах формування безпекової політики в умовах інформаційного суспільства, підкреслюючи, що фрагментарність управлінських рішень у цій сфері знижує загальну стійкість держави [1]. Подібну позицію займають В.П. Горбулін і А.Б. Качинський, які обґрунтовують необхідність стратегічного планування та системного менеджменту у сфері національної безпеки як передумови ефективного реагування на комплексні загрози [2]. У свою чергу, І.М. Доронін розглядає правове забезпечення кібербезпеки як ключовий інструмент інституційного зміцнення держави в інформаційну епоху, наголошуючи на важливості чіткого розмежування компетенцій та відповідальності суб'єктів безпекового сектору [3].

З позицій публічного управління інформаційна (кібер)безпека має розглядатися через призму управління ризиками, координації та міжвідомчої взаємодії. Практика останніх років засвідчила, що кіберінциденти та інформаційні атаки здатні дестабілізувати функціонування органів державної влади, впливати на процеси надання адміністративних послуг, порушувати роботу критичної інфраструктури та провокувати соціальну напругу. Таким чином, інформаційна безпека безпосередньо корелює з охороною громадського порядку, оскільки наслідки кібератак або інформаційних операцій можуть проявлятися у формі зниження довіри до державних інституцій, поширення панічних настроїв чи зростання кіберзлочинності. У цьому аспекті доцільними є напрацювання Г.Г. Почепцова щодо сучасних інформаційних воєн, які демонструють, що інформаційний вплив є інструментом трансформації соціальної поведінки та, відповідно, чинником впливу на стан громадської безпеки [4].

Разом із тим, формування національної моделі публічного управління у сфері інформаційної (кібер)безпеки неможливе без урахування міжнародних стандартів і

зобов'язань. Глобалізація цифрового простору обумовлює необхідність інтеграції української політики до європейських та євроатлантичних рамок, що визначають сучасні імперативи кібербезпеки. У цьому контексті особливого значення набуває порівняння підходів Європейського Союзу, НАТО та Ради Європи (табл. 1).

Аналіз наведених підходів свідчить про їх концептуальну взаємодоповнюваність та різноспрямованість функціональних акцентів. Європейський Союз формує переважно регуляторну модель управління кіберризиками, що базується на принципах превентивності, підзвітності та стандартизації вимог до суб'єктів критичної та важливої інфраструктури. Такий підхід орієнтований на системне підвищення стійкості держав-членів через запровадження обов'язкових процедур оцінки ризиків, повідомлення про інциденти та державного нагляду. Відповідно, акцент робиться на управлінській дисципліні, гармонізації правил та формуванні єдиного безпекового простору.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів ЄС, НАТО та Ради Європи до забезпечення кібербезпеки

Критерій	Європейський Союз (NIS2, 2022)	НАТО (Strategic Concept, 2022)	Рада Європи (Будапештська конвенція)
Концептуальна основа	Управління кіберризиками та стійкість критичних секторів	Кіберпростір як домен операцій та елемент колективної оборони	Гармонізація кримінального законодавства та процедур
Основний акцент	Обов'язки держав і суб'єктів критичної інфраструктури, стандарти безпеки, звітність про інциденти	Стримування, колективний захист, підвищення стійкості союзників	Протидія кіберзлочинності, міжнародна правова допомога
Інструменти	Регуляторні вимоги, нагляд, санкції, координаційні механізми	Спільні стратегії, кібернавчання, розвідданими обмін	Міжнародне співробітництво, процесуальні механізми збору доказів
Значення для України	Адаптація законодавства та системи управління ризиками	Інституційне зміцнення сектору безпеки і оборони	Посилення спроможності правоохоронних органів у боротьбі з кіберзлочинністю

*Примітка. Систематизовано автором на основі [5-7].*

НАТО, своєю чергою, розглядає кіберпростір як окремий домен операцій та складову колективної оборони, що інтегрується у загальну архітектуру безпеки Альянсу. У цьому контексті ключового значення набувають питання стримування, оперативної сумісності, спільного реагування та підвищення стійкості союзників до комплексних гібридних загроз. Кібербезпека тут трактується не лише як технічна чи правова проблема, а як елемент стратегічної стабільності та військово-політичної координації.

Рада Європи забезпечує правову основу міжнародної співпраці у протидії кіберзлочинності, зосереджуючи увагу на гармонізації кримінального законодавства, процедурних механізмах збору цифрових доказів та інструментах транснаціональної взаємодії правоохоронних органів. Такий підхід безпосередньо пов'язує кібербезпеку з охороною громадського порядку, оскільки ефективна протидія кіберзлочинності є передумовою підтримання правопорядку в цифровому середовищі.

Для України інтеграція зазначених підходів означає необхідність поєднання регуляторної, оборонної та правоохоронної складових у межах єдиної, внутрішньо узгодженої державної політики. Йдеться про синхронізацію національного законодавства з

європейськими стандартами управління ризиками, зміцнення інституційної спроможності сектору безпеки і оборони відповідно до євроатлантичних принципів та розвиток міжнародного співробітництва у сфері протидії кіберзлочинності. Саме комплексність такого поєднання створює передумови для формування стійкої моделі публічного управління інформаційною (кібер)безпекою, здатної адекватно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати належний рівень національної безпеки і громадського порядку.

У контексті дослідження публічного управління інформаційною (кібер)безпекою в системі національної безпеки України доцільно окреслити ключові управлінські пріоритети, що визначають ефективність державної політики у цій сфері. Передусім ідеться про запровадження єдиної моделі управління кіберризиками для органів державної влади та операторів критичної інфраструктури, яка охоплює оцінку загроз, планування реагування та забезпечення безперервності діяльності. Уніфікація підходів сприятиме підвищенню передбачуваності та керованості безпекових процесів.

Важливим напрямом є зміцнення інституційної спроможності органів координації через удосконалення процедур взаємодії, регулярні навчання та аудит готовності до реагування на інциденти. Не менш суттєвим є забезпечення операційної сумісності між суб'єктами сектору безпеки і оборони та органами публічної влади, що передбачає узгоджені протоколи реагування й оперативний обмін інформацією.

Окремий акцент має бути зроблено на протидії кіберзлочинності як складовій підтримання громадського порядку, з урахуванням міжнародного співробітництва та гармонізації правових механізмів. Завершальним елементом виступає розвиток стратегічних комунікацій і підвищення рівня цифрової культури населення, що посилює суспільну стійкість та доповнює інституційні заходи у сфері інформаційної (кібер)безпеки.

Отже, публічне управління інформаційною (кібер)безпекою в Україні має базуватися на системності, інституційній узгодженості та імплементації міжнародних стандартів. Поєднання стратегічного планування, чіткої координації суб'єктів сектору безпеки і оборони, гармонізації законодавства та розвитку спроможностей правоохоронних органів дозволить підвищити стійкість держави та зміцнити громадський порядок в умовах сучасних викликів. Таким чином, інформаційна (кібер)безпека постає як інтегрована складова державної політики національної безпеки, реалізація якої потребує комплексного, міждисциплінарного та міжнародно орієнтованого підходу.

### Література:

1. Національна безпека: світоглядні та теоретико-методологічні засади : монографія / за заг. ред. О. П. Дзьобаня. Харків : Право, 2021. 776 с.
2. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. К. : НІСД, 2010. 288 с.
3. Доронін І. М. Національна безпека України в інформаційну епоху: правові аспекти : монографія. НДІ інформатики і права Нац. акад. прав. наук України. Київ : АртЕк, 2019. 433 с.
4. Почепцов Г.Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : Києво-Могилян. акад., 2015. 496 с.
5. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng> (дата звернення: 12.02.2026р.).
6. NATO 2022 Strategic Concept. Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Madrid 29 June 2022. URL : <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/publications-and-reports/strategic-concepts/2022/290622-strategic-concept.pdf> (дата звернення: 12.02.2026р.).
7. The Convention on Cybercrime (Budapest Convention, ETS No. 185) and its Protocols. Council of Europe. 2021. URL : <https://www.coe.int/en/web/cybercrime/the-budapest-convention> (дата звернення: 12.02.2026р.).

**Маєвський Юрій Францович,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Енергетична безпека як складова національної безпеки України: управлінський вимір**

Повномасштабна збройна агресія проти України радикально трансформувала характер загроз у сфері національної безпеки, перетворивши енергетичну інфраструктуру на один із пріоритетних об'єктів системних атак. Масовані ракетні та дроніві удари по об'єктах генерації, підстанціях, магістральних мережах і теплоелектростанціях засвідчили стратегічну вразливість енергетичного сектору та його визначальне значення для функціонування держави. Порушення енергопостачання впливають на діяльність органів державної влади, оборонний сектор, транспорт, медичну сферу та підтримання громадського порядку. У цих умовах енергетична безпека набуває статусу фундаментальної складової національної безпеки, що потребує системного публічно-управлінського забезпечення.

Стратегічне осмислення енергетичної безпеки як елементу архітектури національної безпеки відображене у працях В. Горбуліна та А. Качинського, які наголошують на необхідності довгострокового планування та інтеграції безпекових ризиків у державну політику [1]. Відповідно до Стратегії національної безпеки України, енергетична безпека визначається одним із ключових напрямів забезпечення державного суверенітету та стійкості держави [2]. Аналітичні матеріали НІСД підкреслюють важливість методологічних підходів щодо визначення мети, завдань і змісту діяльності із забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури, яка підтримує життєдіяльність громад [3], а дослідження Центру Разумкова акцентують на соціально-економічних наслідках енергетичної нестабільності [4].

Законодавчу основу формують, зокрема, Закон України «Про ринок електричної енергії» [5], який визначає правові, економічні та організаційні засади функціонування конкурентного ринку електроенергії, встановлює повноваження регулятора та правила діяльності учасників ринку, та Закон України «Про критичну інфраструктуру» [6], що закріплює механізми ідентифікації, категоризації та захисту об'єктів критичної інфраструктури, а також визначає повноваження органів державної влади у сфері їх безпеки та стійкості.

Водночас забезпечення енергетичної безпеки України відбувається в тісному зв'язку з міжнародними зобов'язаннями та інтеграційними процесами. Реалізація європейської політики диверсифікації та зменшення залежності від енергетичних ризиків, зокрема в межах плану REPowerEU [7], гармонізація законодавства відповідно до Директиви (ЄС) 2019/944 [8], співпраця з Міжнародним енергетичним агентством [9] та синхронізація з ENTSO-E [10] формують комплекс зовнішніх орієнтирів державної політики.

Зазначені напрями інтеграції визначають не лише нормативні зобов'язання України, а й стратегічні вектори трансформації системи публічного управління енергетичним сектором. Імплементация європейських правил функціонування ринку електроенергії передбачає посилення ролі регуляторних інституцій, забезпечення прозорості тарифоутворення та підвищення конкуренції. Водночас участь у міжнародних механізмах координації сприяє впровадженню сучасних підходів до кризового управління, планування резервів і забезпечення стійкості енергосистеми. Синхронізація з континентальною європейською мережею не лише розширює технічні можливості балансування системи, а й знижує ризики ізоляції в умовах воєнних загроз.

Отже, міжнародний вимір енергетичної безпеки слугує каталізатором внутрішніх реформ і водночас підсилює інституційну спроможність держави реагувати на кризові ситуації. Саме через інтеграцію до європейського енергетичного простору формується

багаторівнева модель забезпечення безпеки, у якій поєднуються національні інструменти управління та наднаціональні механізми координації.

Порівняльну характеристику ключових міжнародних підходів до забезпечення енергетичної безпеки наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика міжнародних підходів до забезпечення енергетичної безпеки

Критерій	Європейський Союз (REPowerEU, Директива 2019/944)	Міжнародне енергетичне агентство (IEA)	Енергетичне співтовариство / ENTSO-E
Концептуальна основа	Диверсифікація постачання, інтеграція ринків, декарбонізація	Стійкість постачання, кризове реагування	Інтеграція енергосистем, гармонізація правил
Основний акцент	Регуляторна гармонізація, енергетична солідарність	Аналітичний моніторинг та рекомендації	Технічна синхронізація і стабільність мереж
Інструменти	Директиви, регламенти, спільні механізми закупівель	Звіти, антикризові механізми, консультації	Технічні стандарти, правила функціонування ринку
Значення для України	Адаптація законодавства та інтеграція до ринку ЄС	Підвищення кризової готовності енергосектору	Синхронізація з ENTSO-E та зміцнення енергетичної незалежності

*Примітка. Складено автором на основі [7; 9; 10].*

Аналіз наведених у табл. 1. підходів свідчить про їхню функціональну взаємодоповнюваність та різний рівень впливу на формування державної політики. Європейський Союз задає нормативно-інституційну рамку, орієнтовану на довгострокову трансформацію енергетичного сектору через диверсифікацію постачання, інтеграцію ринків і декарбонізацію. Для України це означає не лише адаптацію законодавства, а й перебудову управлінських механізмів відповідно до принципів прозорості, конкурентності та регуляторної незалежності. Такий підхід підсилює структурну стійкість енергосистеми та зменшує залежність від політично мотивованих ризиків.

Міжнародне енергетичне агентство, своєю чергою, виконує координаційно-аналітичну функцію, пропонуючи рекомендації щодо реагування на кризові ситуації, формування стратегічних резервів і оцінювання вразливостей. Для України участь у цих механізмах означає доступ до експертної підтримки, сучасних методик прогнозування та міжнародного обміну досвідом у сфері кризового управління. Це особливо актуально в умовах воєнних атак на інфраструктуру, коли швидкість і обґрунтованість управлінських рішень мають критичне значення.

Енергетичне співтовариство та ENTSO-E формують техніко-регуляторний вимір безпеки, забезпечуючи інтеграцію національної енергосистеми до європейської мережі. Синхронізація створює додаткові можливості балансування, аварійної підтримки та імпорту електроенергії у кризових умовах. Водночас вона накладає вимоги щодо дотримання європейських технічних стандартів і правил ринку, що стимулює модернізацію внутрішньої інфраструктури.

Таким чином, міжнародні підходи охоплюють нормативний, аналітичний та технічний рівні забезпечення енергетичної безпеки. Їх інтеграція у національну систему публічного управління дозволяє сформувати багаторівневу модель стійкості, у якій поєднуються стратегічне планування, кризове реагування та інфраструктурна модернізація. Для України це означає перехід від реактивного до проактивного управління енергетичними ризиками, що є необхідною умовою зміцнення національної безпеки в умовах воєнних викликів.

Отже, в умовах системних воєнних загроз енергетична безпека виступає базовим елементом національної безпеки України. Її забезпечення потребує комплексного публічно-управлінського підходу, що охоплює стратегічне планування, захист критичної інфраструктури, диверсифікацію джерел енергії та поглиблення міжнародної інтеграції. Саме поєднання внутрішніх реформ і зовнішніх стандартів формує передумови для стійкості енергетичного сектору в умовах воєнних викликів.

#### **Література:**

1. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. К. : НІСД, 2010. 288 с.
2. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
3. Суходоля О.М. Стійкість критичної енергетичної інфраструктури та життєдіяльності громад: аналіт. доп. Київ : НІСД, 2024. 160 с. URL : <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.04>
4. Омельченко В., Рябцев Г. Огляд роботи енергетичного сектору у вересні 2025 р. Центр Разумкова. Жовтень 2025. 14 с. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2025/10/30/2025-ENERGY-October.pdf>
5. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
6. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
7. REPowerEU Affordable, secure and sustainable energy for Europe. European Commission. URL : [https://commission.europa.eu/topics/energy/repowereu\\_en](https://commission.europa.eu/topics/energy/repowereu_en) (дата звернення: 10.02.2026р.).
8. Directive (EU) 2019/944 on common rules for the internal market for electricity. European Union law. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/944/oj/eng> (дата звернення: 10.02.2026р.).
9. International Energy Agency: офіційний сайт. URL : <https://www.iea.org/> (дата звернення: 11.02.2026р.).
10. European Network of Transmission System Operators for Electricity. офіційний сайт. URL : <https://www.entsoe.eu/> (дата звернення: 11.02.2026р.).

#### **Марухян Едуард Гаррієвич,**

аспірант кафедри економічної політики та менеджменту  
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

#### **Трансформація публічного управління міжнародним економічним співробітництвом: безпековий вимір**

Сучасна архітектоніка міжнародних економічних відносин переживає період тектонічних зрушень, які за своєю глибиною не мають аналогів у новітній історії. Епоха «великої модерації» та віри у саморегуляцію ринків остаточно вичерпала свій ресурс, поступившись місцем реальності, яку в управлінській науці характеризують як ВАНІ-світ (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незбагненний) [1, с. 125]. Ключовим викликом для системи публічного управління стає руйнування аксіоми про те, що економічна взаємозалежність держав автоматично гарантує мир та стабільність.

Під тиском екзогенних шоків – руйнування логістичних ланцюгів та повномасштабної війни – відбувається стрімка «сек'юритизація» (надання безпекового статусу) економічних відносин: торговельні потоки, технологічний трансфер та інвестиції перетворюються на інструменти геополітичного впливу та гібридної агресії.

В умовах геополітичної турбулентності традиційна парадигма «нового публічного менеджменту» (New Public Management – NPM), орієнтована на ринкову дерегуляцію, мінімізацію державного втручання та сервісність, виявила свою інституційну неспроможність. Застосування підходів NPM в умовах війни призвело до виникнення низки інституційних пасток:

1. Пастка «надмірної ефективності» (Efficiency Trap). Орієнтація на мінімізацію витрат та логіку «Just-in-Time» (точно вчасно) зробила національні економіки вразливими до шоків. Публічне управління потребує переходу до логіки «Just-in-Case» (про всяк випадок), що передбачає створення резервів, навіть якщо це суперечить короткостроковій економічній вигоді.

2. Пастка «клієнтоорієнтованості». Модель, де громадянин чи бізнес є пасивним «клієнтом» послуг, демотивує суспільство брати участь у вирішенні спільних проблем.

3. Пастка фрагментації. Агентська модель управління призвела до «відомчої ізольованості» (silo effect), що унеможливило швидке реагування на комплексні безпекові виклики.

Відповіддю на ці дисфункції стає перехід до парадигми «нового публічного врядування» (New Public Governance – NPG), де держава трансформується з пасивного арбітра в активного стратега, який координує складні мережі взаємодії між урядом, бізнесом та міжнародними донорами [2].

Інтегруючи результати семантичного аналізу та імперативи NPG, нами розроблено авторську концептуальну модель публічного управління міжнародним економічним співробітництвом «3S» (Security, Sustainability, Synergy). Модель являє собою прикладну тривірневу архітектуру:

1. Рівень «Безпека» (Security) виступає онтологічним базисом сучасної системи управління. Якщо в парадигмі NPM держава мінімізувала втручання, то в моделі «3S» вона повертає собі функцію «стратегічного фільтра». Механізм імплементації включає:

– Інституціоналізацію скринінгу прямих іноземних інвестицій (FDI screening). Перехід від формальної реєстрації до глибинного безпекового аудиту кінцевих бенефіціарів для унеможливлення прихованого впливу агресора на стратегічні галузі.

– Реалізацію політики «френд-шорінгу» (friend-shoring). Державне стимулювання переорієнтації ланцюгів постачання на країни, що поділяють спільні політичні цінності [3]. Це розглядається не як протекціонізм, а як інвестиція в національну стійкість (resilience).

2. Рівень «Сталість» (Sustainability) визначає якісні параметри співробітництва. У контексті євроінтеграції цей компонент забезпечує інституційну спроможність відповідати глобальним стандартам. Ключовим завданням публічного управління є гармонізація з European Green Deal та адаптація національного виробника до механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM). Також цей рівень передбачає впровадження стандартів належного врядування (Good Governance) та прозорості (зокрема через систему DREAM), що є умовою довіри міжнародних партнерів.

3. Рівень «Синергія» (Synergy) представляє операційний вимір моделі. Це практична площина реалізації мережевого підходу, метою якого є отримання мультиплікативного ефекту. Механізми забезпечення синергії включають:

– Розвиток цифрових екосистем у форматі «Держава як платформа» (Government as a Platform), що знижує транзакційні витрати експортерів.

– Кластерний підхід, особливо у сферах Military-Tech та Agri-Tech, де держава виступає модератором, що «зшиває» інтереси науки, виробництва та капіталу в єдиний ланцюг доданої вартості.

— Публічно-приватне партнерство у проєктах відновлення для розподілу ризиків.

Імплементація моделі «3S» дозволить трансформувати роль України з об'єкта геополітичного протистояння на активного суб'єкта формування регіональної архітектури економічної безпеки, зокрема через набуття статусу ключового хабу європейського «near-shoring». Ефективне публічне управління у цій сфері має ґрунтуватися на *місії-орієнтованому підході* (mission-oriented approach), що передбачає фундаментальну зміну функціоналу держави: від пасивного «виправлення провалів ринку» (market fixing) до проактивного «формування ринків» (market shaping). Така управлінська парадигма спрямована на створення *спільної публічної цінності* (Public Value), яка інтегрує економічний прибуток із вирішенням стратегічних завдань національної безпеки, таких як досягнення енергетичної незалежності, забезпечення технологічного суверенітету та стійкості критичної інфраструктури в умовах гібридних загроз.

#### Література:

1. Мехович С. А., Лаушкін А. М. Цифрові платформи – новий інструмент економічної дипломатії у міжнародних економічних відносинах. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 3 (206). С. 125–130.
2. Osborne S. P. (Ed.). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge, 2010. 448 p.
3. Javorcik B. S., Kitzmüller L. et al. Economic costs of friend-shoring. EBRD Working Paper. 2023. No. 274. URL: <https://www.ebrd.com>.
4. Mazzucato M., Coronado J. A. et al. *A Public Value Framework for Directing Public Finance*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Report 2024/14. London, 2024.

#### Нестеренко Кирилл Олександрович,

здобувач освітньо-наукового рівня доктор філософії  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

#### Публічне управління екологічними наслідками воєнних дій у системі національної безпеки

Питання захисту довкілля та контролю за екологічними наслідками воєнних дій набувають особливої актуальності в умовах тривалого збройного конфлікту. Навколишнє середовище, як невід'ємна складова життєдіяльності людини, зазнає руйнівного впливу внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Це, в свою чергу, неминуче призводить до негативних наслідків для життя та здоров'я людей, створюючи додаткові виклики системі національної безпеки. У даному контексті виникає необхідність удосконалення наявних механізмів публічного управління екологічною сферою, направлених на мінімізацію шкоди навколишньому середовищу, попередження екологічних ризиків, контролю екологічних наслідків воєнних дій та забезпечення відновлення екосистем.

Екологічні наслідки воєнних дій в Україні носять здебільшого комплексний характер. Будь-які пожежі, знищення очисних споруд, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, хімічні аварії, забруднення боєприпасами в кінцевому результаті чинять системну дію на водні ресурси, рослинний та тваринний світ, атмосферне повітря, інфраструктуру та здоров'я населення. Публічне управління в екологічній сфері характеризується взаємодією міжвідомчих суб'єктів – профільних міністерств, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, органів місцевого самоврядування, енергетичних операторів тощо. Така різноманітність суб'єктів публічного управління екологічними наслідками воєнних дій

пов'язана з тим із різними функціями, що ними виконуються: фіксування подій; оцінка екологічних ризиків; ухвалення рішень про реагування; ведення обліків екологічних збитків тощо.

В умовах непередбачуваності виникнення екологічних ризиків під час воєнних дій важливою умовою національної екологічної безпеки є оперативний моніторинг – швидке виявлення та оцінка: масштабів пожеж, забруднення води нафтопродуктами та іншими хімічними речовинами; руйнування об'єктів критичної інфраструктури. Системний збір даних важливий для оцінювання масштабів екологічних наслідків та формування заходів відновлення екосфери. З метою проведення фіксації фактів нанесення шкоди довкіллю внаслідок надзвичайних ситуацій, подій, збройної агресії РФ у 2023 році було створено функціональний модуль «ЕкоЗагроза» [1], який став офіційним інформаційним ресурсом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, за допомогою якого у реальному часу доступна інформація про рівень радіації; стан атмосферного повітря, води та ґрунту; екологічні злочини, скоєні окупантом на території нашої держави.

Окремою важливою частиною публічного управління екологічною сферою в розрізі впливу на наслідки воєнних дій для довкілля є формування такої системи моніторингу, дані якої будуть придатні для юридичних процедур (формування доказової бази для майбутнього відшкодування шкоди, завданої РФ навколишньому середовищу). Екологічні збитки, завдані Україні військовою агресією РФ фіксуються разом із іншими збитками у Реєстрі збитків для України (Register of Damage for Ukraine) – міжнародній системі обліку заяв, що була створена ЄС та 43 країнами з 24 лютого 2022 року [2, с. 107]. Оперативним інструментом оцінки впливу воєнних дій на довкілля є також Єдиний реєстр стратегічної екологічної оцінки, який сам по собі не призначений для фіксації екологічних наслідків війни, однак в майбутньому виступатиме одним із інструментів відновлювальних робіт в екологічній сфері [3]. Окрім того, фіксація фактів забруднень та руйнувань в екологічній сфері здійснюється також традиційними правовими механізмами: звернення до правоохоронних органів, Державну екологічну інспекцію тощо.

Публічне управління екологічними наслідками воєнних дій характеризується можливістю спрощення адміністративних процедур, необхідних для швидкого подолання руйнувань в екосфері та мінімізації можливих тяжких наслідків. Це стосується передусім швидкого реагування на наслідки руйнувань великих енергетичних об'єктів, дамб, водоочисних споруджень тощо, оскільки дотримання формальних процедур із закупівлі необхідних для проведення ремонтних робіт обладнання та матеріалів значно відтягує у часі ліквідацію аварій, що в подальшому призводить до збільшення масштабів екологічних наслідків (зростання епідеміологічних ризиків, зростання площ руйнування екосистем тощо). Управлінські процедури при подоланні екологічних наслідків війни також включають ситуаційні колегіальні вирішення (муніципальна влада спільно з Державною службою України з надзвичайних ситуацій, органами поліції, екологічними органами, громадськістю) надзвичайних ситуацій в екологічній сфері, що потребують швидкого реагування (евакуація населення, локалізація пожеж, забезпечення населення питною водою тощо).

Пріоритетним напрямком подолання екологічних наслідків воєнних дій також є залучення міжнародних партнерів до фінансування заходів з екологічного відновлення. Особливої актуальності це набуває у випадках значних руйнувань в екологічній сфері (знищення дамби Каховського водосховища), а також у разі виникнення екологічних ризиків, які можуть мати наслідки за межами України (загрози ядерним об'єктам, забруднення Чорного моря, басейнів річок тощо). Такі екологічні загрози носять довгостроковий характер, оскільки накопичення токсинів, радіації, інших забруднювачів проникають у харчові ланцюги, що в кінцевому результаті провокуватиме погіршення громадського здоров'я.

Таким чином, публічне управління екологічними наслідками воєнних дій є надзвичайно важливим, оскільки в сучасних умовах вплив війни на екологічну сферу набуває системного характеру та виходить за рамки суто природоохоронної діяльності, переформовуючись на

один із основних факторів загроз національній безпеці. Атаки на промислову та критичну інфраструктуру, забруднення навколишнього середовища, порушення екосистем та збільшення обсягів відходів призводить до виникнення стратегічних ризиків для здоров'я населення, економічного добробуту, а в умовах збройної агресії – до небезпеки порушення територіальної цілісності держави. В такому контексті публічне управління екологічною сферою під час війни є не тільки інструментом охорони навколишнього середовища, але і важливим елементом системи національної безпеки.

### **Література:**

1. Деякі питання функціонування сервісу фіксації фактів заподіяння шкоди навколишньому природному середовищу внаслідок надзвичайних ситуацій, подій, збройної агресії Російської Федерації «ЕкоЗагроза»: Постанова КМУ від 28.07.2023 № 783. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.01.2026).
2. Жук В. М., Бездушна Ю. С. Політика визначення та відшкодування збитків, завданих агресією російської федерації проти України. *ACADEMY REVIEW*. 2025. № 2 (63). С. 104 – 121. URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2025/2/8-.pdf> (дата звернення: 29.01.2026).
3. Про затвердження Порядку ведення Єдиного реєстру стратегічної екологічної оцінки: Постанова КМУ від 02.05.2023 № 430. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.01.2026).

### **Одинець Тарас Ігорович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Університет Григорія Сковороди у Переяславі

### **Проблеми реформування публічного управління національною безпекою України в умовах євроінтеграції та військового конфлікту**

Поглиблення євроінтеграційних процесів та тривалий військовий конфлікт зумовлюють необхідність системного переосмислення механізмів публічного управління у сфері національної безпеки України. Повномасштабна збройна агресія РФ проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, кардинально трансформувала безпекове середовище, підвищивши вимоги до стратегічного планування, координації сектору безпеки й оборони, управління ресурсами та кризового реагування. Водночас набуття статусу країни-кандидата на вступ до Європейський Союз у 2022 році передбачає приведення національної системи публічного управління у відповідність до європейських стандартів верховенства права, демократичного цивільного контролю, прозорості та підзвітності.

У цьому контексті реформування системи публічного управління національною безпекою виступає ключовою передумовою інституційної стійкості держави, ефективної взаємодії з партнерами по НАТО та забезпечення належного рівня захисту суверенітету й територіальної цілісності. Поєднання воєнних викликів із вимогами інтеграції до європейського правового та безпекового простору формує складне завдання модернізації управлінських структур, процедур прийняття рішень і механізмів стратегічного контролю, що обумовлює підвищену наукову та практичну значущість дослідження зазначеної проблематики.

Інституційна та організаційна слабкість. Війна увиразнила, загострила потребу в управлінській компетентності, підвищенні ефективності та якості публічного управління, в розробці та реалізації заходів у галузі побудови військової організації суспільства. Слід визначити проблему відсутності в Україні наукових установ, які здійснюють розробки інноваційної зброї, нових методів ведення війни та бойових дій, формування дієвих науково обґрунтованих механізмів захисту держави та населення від негативних впливів війни.

Проблемою є відсутність інституцій, які здійснюватимуть сучасні дослідження проблем теорії війни, інноваційної зброї, захисту від такої зброї. Важливим є забезпечення інформаційної безпеки. Потребує вирішення питання організації діяльності спеціальних підприємств з розробки робототехніки для проведення воєнних операцій та питання підготовки професійних фахівців з управління такою технікою. Пріоритетом забезпечення національної безпеки України є подолання корупції. Монополізація функцій органів виконавчої влади зумовлює їхню корумпованість. Незавершеність організаційної і функціональної складових вітчизняного антикорупційного механізму та незавершеність антикорупційних реформ мають негативний вплив на результати антикорупційних зусиль. Неefективність системних заходів щодо запобігання та протидії корупції пов'язане з відсутністю політичної волі, організаційною слабкістю, непрофесійністю кадрів антикорупційних органів НАБУ, САП та НАЗК. Проблема корупції в умовах воєнного часу шкодить як рівню довіри громадянського суспільства до інституцій публічного управління, так і репутації нашої країни на міжнародній арені.

Недосконалість нормативно-правової бази. Незважаючи на прийняття низки законів та стратегічних документів (Стратегія національної безпеки, Закони про оборону та розвідувальні органи), законодавство часто не відповідає сучасним вимогам інтеграції з європейськими стандартами безпеки, містить прогалини щодо взаємодії цивільних і військових структур, а також не враховує специфіку ведення гібридної війни. Прогалини в правовій системі є виразними у: колізійності норм права; низькій юридичній техніці формулювання норм права; порушенні ієрархічності; прогалинах в системі законодавства; застарілості та безсистемності права, а також постійній кодифікації законодавства для усунення в ньому змістових і юридичних недоліків. Так, інноваційна діяльність та інноваційна інфраструктура не мають відповідного відображення у Стратегії національної безпеки України, Стратегії кібербезпеки України. Хоча концепція «стійкості» згадується у стратегічних документах, вона ще не трансформована у конкретні норми щодо захисту критичної інфраструктури від економічного тиску, енергетичного шантажу. Відсутні важливі законодавчі акти, зокрема Концепція забезпечення воєнної безпеки в умовах воєнного конфлікту та війни, де слід передбачити систему реформування Збройних Сил України, розвиток наукових досліджень, покращення економічного забезпечення воєнної безпеки. Потребує удосконалення реформа СБУ (функція забезпечення економічних розслідувань не є властивою для служби; реформою не реалізовано демократичний контроль). Впровадження технічних стандартів НАТО (STANAG) обмежується інституційними змінами, що створює «розрив» між бойовими спроможностями та адміністративною структурою управління. Закон «Про національну безпеку України» визначає компоненти сектору безпеки, але механізми їхньої координації в умовах затяжної війни потребують вдосконалення. Залишається правова невизначеність у розподілі повноважень між виборними органами та військовим командуванням на деокупованих та прифронтних територіях. В умовах гібридної війни чинне правове поле потребує чіткішого регулювання OSINT-діяльності та протидії дезінформації, які б не порушували фундаментальні права громадян. Удосконалення національних механізмів моніторингу та контролю за виконанням двосторонніх безпекових угод стане стійким правовим інструментом гарантування національної безпеки України [1, с. 35].

Фінансова нестабільність та недостатнє матеріально-технічне забезпечення. Погіршення соціально-економічної ситуації - реальна загроза національній безпеці України та стабільності в суспільстві. Головні проблеми - кризові явища в економічній сфері; небезпечне скорочення ВВП; зниження інвестиційної та інноваційної активності, науково-технічного й технологічного потенціалу; критичний стан основних ресурсів (виробничих фондів, запасів, стратегічних об'єктів); критична залежність національної економіки (експортна, боргова); втрата стратегічного контролю та неефективність державного регулювання економіки (антимонопольної політики, енергетичної, продовольчої безпеки); «тінізація» економіки; науково-технологічне відставання; дефіцит науково-технічних кадрів;

високі темпи трудової міграції [4, с. 66]. Нагальною є потреба модернізації оборонно-промислового комплексу, що передбачає ефективне управління, залучення приватного капіталу, інновації та боротьбу з корупцією. Особливу увагу слід приділяти прозорості державних закупівель для потреб оборони. Впровадження ефективних механізмів контролю та публічності дозволить запобігти зловживанням і розкраданню коштів.

Проблеми інтеграції з європейськими системами безпеки. Євроінтеграція передбачає адаптацію українського управління безпекою до стандартів ЄС та НАТО. Стратегії безпеки держав-членів НАТО охоплюють такі напрями: кіберзахист; боротьба з дезінформацією; зміцнення енергетичної незалежності; розвиток новітніх технологій у військовій сфері — дронів, штучного інтелекту, космічних систем. Гармонізація із законодавством Європейського Союзу та документами НАТО визначена Стратегією державної безпеки, є основою реформування сектору безпеки України, спрямованим на забезпечення суверенітету, демократичний цивільний контроль, взаємосумісність військ та підвищення стійкості до загроз. Основні напрямки впровадження стандартів: *військова сфера та управління* (модернізація оборонних спроможностей, управління, логістики, навчання); *безпека та стійкість* (безперервне функціонування у штатному режимі; адаптація до кризових умов; здатність витримувати неочікувані удари; відновлення після руйнівних наслідків явищ/дій будь-якої природи; безперервність процесу управління); *демократичний контроль* (впровадження європейських стандартів через механізми Угоди про асоціацію; впровадження принципу верховенства права та демократичного цивільного контролю над силами безпеки і оборони, відповідно до Закону України «Про національну безпеку»); *сектор безпеки* (передбачає модернізацію Збройних Сил, впровадження прозорості та підзвітності відповідно до принципів демократичних держав, реформування СБУ відповідно до західних моделей, розподіл повноважень та забезпечення прав людини, правове регулювання OSINT-діяльності). Взаємодія з міжнародними організаціями (ЄС НАТО) сприяє обміну досвідом, доступу до ресурсів та колективній безпеці.

Виклики, пов'язані з військовим конфліктом. Деструктивною загрозою наразі є масштабні бойові дії, повітряні атаки на критичну інфраструктуру. Така ситуація вимагає мобілізації ресурсів, оперативного прийняття рішень, безперервності функціонування органів влади, цивільного захисту та управління евакуаційними процесами. Гібридні загрози (інформаційно-психологічні операції, кібератаки, економічний тиск, провокування внутрішніх конфліктів, використання енергетичного шантажу) вимагають міжвідомчої координації, створення центрів протидії дезінформації, розвитку стратегічних комунікацій. Економічні загрози (блокада морських шляхів, руйнування виробничих потужностей, втрата ринків збуту, енергетичний шантаж, інфляція, падіння ВВП, відтік інвестицій, зростання внутрішнього боргу, криза на ринку праці) вимагають гнучкого регулювання та антикризових заходів. Екологічні загрози (забруднення територій, руйнування промислових об'єктів, екосистем, ядерна загроза, техногенні катастрофи) потребують розробки та реалізації програм ліквідації екологічних катастроф, посилення екологічного контролю та міжнародної співпраці. Соціальні загрози (масова міграція, гуманітарні кризи, зростання безробіття, зниження рівня життя, психологічні травми населення, погіршення доступу до медичних послуг) вимагають ефективної соціальної політики [2, с.33]. Основою стійкості держави є сильна економіка, функціональний обов'язок публічного управління - формування сприятливого інвестиційного клімату, підтримка стратегічно важливих галузей, забезпечення енергетичної незалежності держави.

Інформаційні та кіберзагрози. Основні виклики у сфері цифрової трансформації публічного управління: дефіцит кваліфікованих кадрів; необхідність подальшого вдосконалення законодавства у сфері цифрового публічного управління, кібербезпеки та захист персональних даних відповідно до європейських стандартів; завдання повної інтеграції безпекового виміру в усі аспекти цифрової трансформації; фінансові ресурси для подальшого розвитку цифровізації; потреба збереження та зміцнення довіри громадян до цифрових

рішень, впровадження технології Big Data, штучного інтелекту для аналізу та прогнозування загроз, застосування технологій блокчейн для забезпечення незмінності даних. [3, с.38].

Таким чином, потрібно реформувати організаційно-правові, інституційні, соціально-політичні, економічні аспекти публічного управління національною безпекою засобами стратегічного планування удосконалення національних механізмів моніторингу та контролю; імплементувати стандарти безпекової політики НАТО та ЄС; модернізувати антикорупційні органи (раціоналізувати завдання та функції суб'єктів протидії корупції, інституційну побудову суб'єктів протидії корупції та їх взаємодію); розробити національну стратегію кібербезпеки, розбудувати систему кіберзахисту критичної інфраструктури. Реформування публічного управління національною безпекою України має бути системним, комплексним та адаптивним.

#### Література:

1. Лобко В. В. Сучасний стан та проблеми правового забезпечення національної безпеки в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 6. С. 30-36. URL: <https://doi.org/10.32782/39221384>
2. 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. С. 29-37. URL: <https://dji.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.5>
3. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О., Хурдей В. Д. Цифровізація публічного управління як чинник нейтралізації загроз національним інтересам. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Випуск 3. С. 34-40. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.5>
4. Хатнюк Ю. А. Аналіз сучасних загроз національній безпеці України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Сер.: Юриспруденція. № 43. С. 65-67. URL : <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.43.14>

#### Підлісна Тетяна Віталіївна,

доцент, кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### Значення боротьби зі стереотипами щодо можливостей та участі жінок в структурі сектору безпеки та оборони

У сучасному світі роль жінок у всіх сферах суспільного життя постійно зростає. Проте попри формальну рівність прав, на практиці вони часто стикаються з упередженнями та стереотипами, які обмежують їхню участь у прийнятті рішень, кар'єрному розвитку та реалізації власного потенціалу. Особливо гостро ця проблема проявляється у секторі безпеки та оборони – сфері, яка традиційно вважалася виключно «чоловічою». Подолання гендерних стереотипів у військовій та силовій діяльності є не лише питанням соціальної справедливості, а й однією з ключових умов ефективності національної безпеки, міжнародного іміджу держави та зміцнення демократичних інституцій.

Історично склалося так, що військова служба та сфера безпеки ототожнювалися з чоловічими рисами – фізичною силою, витривалістю, рішучістю. Жінкам же відводилася роль «берегині домашнього вогнища», яка повинна підтримувати тил і забезпечувати соціальну стабільність у родині. Навіть у XX столітті, попри активну участь жінок у війнах, їхній внесок часто залишався «невидимим»: суспільство сприймало їх радше як медсестер чи волонтерок, ніж як рівноправних воїнів чи командирів. Такі стереотипи, що ґрунтуються на уявленнях про

«природні ролі» статей, призводять до дискримінації у військових структурах, обмеження доступу жінок до бойових посад, командних позицій та процесів ухвалення рішень у сфері безпеки.

Сучасні прояви гендерних стереотипів у секторі оборони та безпеки різноманітні. Це і обмеження кар'єрних можливостей, коли жінок рідше розглядають на керівні посади; і гендерна сегрегація, коли їх частіше призначають на адміністративні чи допоміжні функції; і сумнів у професійності, коли жінкам доводиться доводити свою компетентність значно частіше, ніж чоловікам. Додатково існують подвійні стандарти: суспільство критикує жінку-військовослужбовця як за «надмірну жорсткість», так і за «надмірну м'якість». Усе це створює невидимі бар'єри, які не дозволяють повністю реалізувати людський потенціал.

Подолання стереотипів має фундаментальне значення для ефективності сектору безпеки та оборони. Сучасні конфлікти вимагають не лише фізичної сили, але й стратегічного мислення, комунікативних здібностей, гнучкості та інноваційності. Жінки здатні робити вагомий внесок у планування операцій, аналітику, дипломатію та роботу з місцевими громадами у зонах конфлікту. Розширення їхньої участі дозволяє використати ширший спектр талантів і компетенцій, що підвищує загальну боєздатність та результативність армії й силових структур.

Крім того, гендерна рівність є одним із ключових показників демократичного розвитку держави. Для країн, які прагнуть інтегруватися у світове співтовариство, зокрема Україну у контексті європейської та євроатлантичної інтеграції, надзвичайно важливо демонструвати реальну відданість принципам рівності прав. Коли жінки отримують рівні можливості у військовій сфері, це не лише сприяє внутрішньому розвитку, а й підсилює міжнародний авторитет держави.

У цьому контексті особливе значення має Резолюція Ради Безпеки ООН №1325 «Жінки, мир, безпека» (2000 р.), яка стала першим міжнародним документом, що визнав вагому роль жінок у запобіганні конфліктам, миротворчій діяльності та відновленні миру. Резолюція прямо закликає держави забезпечувати повноцінну участь жінок у процесах миротворчості, безпеки та оборони, інтегрувати гендерні підходи у всі етапи прийняття рішень, а також гарантувати захист прав жінок у збройних конфліктах. Подолання стереотипів є необхідною умовою виконання цієї резолюції, адже без зміни суспільного мислення і без відкриття жінкам доступу до керівних і бойових посад будь-які міжнародні декларації залишатимуться лише на папері. Більше того, 1325 закладає концепцію «гендерної рівності як фактору безпеки», визнаючи, що участь жінок у військовій і миротворчій діяльності робить ці процеси більш результативними та стійкими. Для України виконання положень цієї резолюції має особливе значення у зв'язку з війною, адже саме жінки сьогодні не лише беруть участь у бойових діях, а й активно працюють у волонтерських, дипломатичних, медійних та управлінських напрямках, що зміцнює національну стійкість.

Розширення ролі жінок у секторі безпеки має і важливий культурний ефект. Жінки-командири, офіцери, снайперки чи пілоти руйнують усталені стереотипи та стають прикладом для наступних поколінь. Це сприяє вихованню молоді у дусі рівності, поваги до прав людини та усвідомлення, що професійність не має статі. У суспільстві поступово формується нова культура, де головними цінностями стають компетентність, відданість справі та готовність до служіння, а не гендерні стереотипи.

Сьогодні Україна робить важливі кроки у цьому напрямку. Кількість жінок у Збройних силах України стабільно зростає: на початку 2023 року їх налічувалося понад 62 тисячі, з яких більш як 42 тисячі – військовослужбовиці. Понад 13 тисяч жінок вже мають статус учасниці бойових дій, а близько 5 тисяч виконують завдання безпосередньо на передовій. Протягом останніх років чисельність жінок у війську зростає більш ніж на п'яту частину, і нині їх загальна кількість перевищує 70 тисяч. Це свідчить не лише про кількісне зростання, а й про якісну трансформацію їхніх ролей: жінки активно залучені до бойових і командних функцій, у тому числі виконують складні завдання на лінії фронту. Подібні практики вже давно існують

у країнах НАТО, Ізраїлі, Скандинавських державах, де гендерна рівність у військовій сфері вважається нормою, а жінки займають високі командні посади. Це приклад для наслідування, який доводить, що залучення жінок не послаблює, а навпаки – посилює обороноздатність країни.

Варто зазначити, що ці цифри мають для мене не лише абстрактне значення, а й особистий вимір. Серед моїх знайомих є жінки, які стали прикладом подолання стереотипів на власному шляху. Одна подруга під час повномасштабного вторгнення прийняла рішення стати військовою і зараз проходить службу, щодня доводячи, що професійність і відвага не мають статі. Інша дівчина обрала шлях військового медика й щодня рятує життя українських воїнів, поєднуючи високу професійність із величезною людяністю. Навіть серед моїх однокласниць є ті, хто свідомо пов'язують майбутнє з армією: одна з них навчається на військовій кафедрі, готуючись у перспективі долучитися до захисту країни.

Такі приклади показують, що жінки не лише прагнуть бути активними учасницями процесів у секторі безпеки та оборони, а й свідомо обирають цю сферу як покликання. Їхній вибір демонструє силу переконань та готовність брати на себе відповідальність, руйнуючи усталені стереотипи. Це підтверджує, що зміни відбуваються не десь «у теорії», а тут і зараз, у житті звичайних людей, які своєю відвагою творять нову реальність.

Отже, боротьба зі стереотипами щодо можливостей та участі жінок у секторі безпеки та оборони має стратегічне значення. Вона підвищує ефективність армії, сприяє демократизації суспільства, забезпечує виконання міжнародних зобов'язань і формує нову культуру рівності та справедливості. Стереотипи – це бар'єри, які обмежують розвиток суспільства і послаблюють державу. Їх подолання – це не лише про права жінок, а й про силу нації, її здатність захищати власних громадян і відстоювати своє місце у світі. Боротьба з упередженнями у секторі безпеки є також потужним інструментом психологічної підтримки: вона дозволяє військовослужбовицям почуватися визнаними і захищеними, зміцнює бойовий дух колективу та сприяє формуванню атмосфери довіри й поваги. Саме тому подолання гендерних бар'єрів варто розглядати не як додатковий елемент реформ, а як невід'ємну умову побудови сучасної, сильної та стійкої системи безпеки.

#### Література:

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV (зі змін.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (зі змін.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
3. Про затвердження Національного плану дій з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 № 1544-р (зі змін.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-p>
4. Завгородня Д.-М., Марценюк Т. Репрезентація образів військовослужбовиць в українських медіа під час російсько-української війни // *Наукові записки НаУКМА. Соціологія*. 2024. Том 7. С. 14–28. DOI: 10.18523/2617-9067.2024.7.14-28.
5. Martsenyuk T. Забезпечення гендерної рівності у Збройних силах України // *Empirio*. 2024. № 1(1). С. 44–54. DOI: 10.18523/3041-1718.2024.1.44-54.

**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна,**  
доктор наук з державного управління, професор, завідувач науково-дослідної лабораторії з  
проблем управління у сфері цивільного захисту  
Національного університету цивільного захисту України,  
**Тарадуда Дмитро Віталійович,**  
кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри управління діяльністю підрозділів  
цивільного захисту Львівського державного університету безпеки життєдіяльності

### **Терористична діяльність сучасних держав: межі кроскультурної терпимості**

Сучасний світ дедалі частіше стикається з парадоксальною ситуацією, за якої держави, що формально виступають гарантами безпеки, прав людини та міжнародного правопорядку, самі стають джерелами терористичних практик. Тероризм перестає бути виключно діяльністю недержавних акторів і трансформується у складний інструмент державної політики, що поєднує елементи залякування, примусу, асиметричного насильства та інформаційно-психологічного впливу. На цьому тлі особливої актуальності набуває проблема кроскультурної терпимості, а саме: де проходить межа між повагою до культурної різноманітності та неприйнятною толерантністю до насильства, що маскується під «національну специфіку», «історичний контекст» або «альтернативну систему цінностей». Саме це питання формує теоретичний і прикладний фокус даного дослідження.

Класичні концепції державного терору пов'язували його з репресивними практиками всередині країни [1; 2]. Натомість у XXI столітті спостерігається якісно нове явище – екстерналізований тероризм держав, спрямований за межі власної території та інтегрований у зовнішню політику [4]. Власне, йдеться про цілеспрямовану підтримку терористичних угруповань, використання терористичних методів у гібридних війнах і застосування залякування цивільного населення як інструменту геополітичного впливу. У цьому контексті тероризм набуває рис артизму, «раціонального» управлінського інструменту, що становить особливу загрозу міжнародному правопорядку.

Очевидно, що найбільшу небезпеку становить не сам факт насильства, а його інституціоналізація – включення терористичних методів до системи державного управління, силових структур, спецслужб та інформаційних апаратів, як інституційної норми. Така інституціоналізація знижує поріг застосування насильства, нормалізує порушення міжнародного гуманітарного права та розмиває відповідальність через багаторівневу систему делегування [3].

Кроскультурна терпимість традиційно розглядається як основа мирного співіснування в умовах плюралізму культур, релігій і цивілізаційних моделей. У сфері публічного управління вона асоціюється з повагою до унікальності, діалогом культур й уникненням етноцентризму. Проте в безпековому вимірі терпимість може трансформуватися у соціально-політичну й інституційну слабкість, «політику «подвійних» стандартів, якщо не має чітко окреслених меж і заборон.

Сучасні держави-агресори дедалі частіше використовують риторику культурної унікальності для виправдання насильства, делегітимації міжнародної критики та формування альтернативних «моральних» стандартів (наче одним країнам можна більше, ніж іншим, для цього слід лише зазначити, що люди іншої країни потребують захисту від наявного режиму). Проте це ніщо інше, як гегемонія [5]. У такому разі кроскультурна терпимість перестає бути гуманістичною цінністю та стає об'єктом політичної експлуатації. Прикладом видозміненої гегемонії є та, яку пропагує Д. Трамп: вона є транзакційною («що я з цього маю?»), а має він прагнення зреалізувати власні інтереси на природні ресурси інших країн (Венесуели, Гренландії, Ємену, Іраку, Ірану, України та ін.). Для цього американський президент розмиває міжнародні норми, адже вони «обмежують» свободу дій США. Головний обмежувач Д. Трампа – це і міжнародна спільнота, і власна держава, її населення, конгрес, бізнес-еліти та

ін. Завданням світу в цьому контексті є підсилювати позиції внутрішньо зацікавлених акторів, показуючи, що дії Д. Трампа дорівнюють економічні втрати для американського населення та бізнесу, можлива політична ізоляція й існує ризик втрати союзників. Крім того, світова спільнота може зменшувати економічну привабливість односторонніх рішень, переорієнтовувати ланцюги постачання та демонструвати, що США втрачають структурну, а не символічну перевагу.

Якщо говорити конкретно по кейсах, то інструментами реалізації гегемонії США по відношенню до Гренландії є тест реакції союзників, сигнал Китаю та РФ щодо Арктики та внутрішньополітичний піар. Фактичні обмежувачі дій США є сама Данія (як власниця Гренландії) й ЄС, застосування міжнародного права без подвійних стандартів, і вирішення питання єдності, тобто щодо членства в НАТО. Цей альянс перестає належним чином виконувати безпекові функції, стаючи рудиментом, як ООН, найбільш занепокоєною організацією. Відтак, актуалізується механізм виходу цивілізованих країн із цього альянсу. Світова спільнота не контролює Д. Трампа, але може перетворити кожен абсурдний крок на дорогий, позбавити його простих перемог і змусити США діяти через інститути, а не імпульси.

Світовий порядок не має інструментів прямого впливу на гегемона з транзакційною політичною логікою. Водночас він здатен формувати структурні обмеження, у межах яких навіть найбільш ексцентричні політичні прагнення втрачають раціональність, легітимність і вигідність. Власне кажучи, Д. Трамп неможливо переконати, але його можна змусити рахуватися. Отже, публічне управління має відігравати ключову роль у формуванні чітких рамок допустимого. Йдеться не про відмову від кроскультурної взаємодії, а про поєднання культурної чутливості з принциповістю позицією щодо реагування на гегемонію, інституційного закріплення стандартів нульової терпимості до терористичних практик. Особливої ваги в цьому контексті набуває унеможливлення жодних «сірих зон» у ставленні до терористичних практик – незалежно від того, хто є їх суб'єктом.

### Література:

1. Кринична І.П. Тероризм як проблема світового масштабу: загрози терористичного характеру в Україні // *Sciences of Europe. Global Science Center LP*. Прага, 2016. № 2–2, С. 121–125.
2. Ляшенко В.М. Державна політика запобігання тероризму в Україні: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Львів, 2007. 21 с.
3. Помаза-Пономаренко А.Л. Глобальна безпека: «інституційна сила 4.0» // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/5032>.
4. Ткач В.Ф. Сучасний тероризм: тенденції, вияви, виклики та загрози для України // Стратегічні пріоритети. № 3 (36). 2015. С. 12–18.
5. Laclau E., Mouffe C. *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics*, London – New York: Verso, 2001. 217 p.

### Поступна Олена Вікторівна,

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету економіки і технологій

### Етичні стандарти та антикорупційний комплаєнс у публічному секторі як складові національної безпеки

Сучасна архітектура національної безпеки України потребує переосмислення ролі інституційної доброчесності як фундаментального фактора стійкості держави. В умовах екзистенційних зовнішніх загроз внутрішня дестабілізація, зумовлена корупційними чинниками, перетворюється на вагому безпекову вразливість. Формування дієвої системи

антикорупційного комплаєнсу та утвердження високих етичних стандартів у публічному управлінні стають не просто реформаторськими вимогами, а необхідною умовою виживання політичної системи.

Трансформація корупційних проявів у інструмент гібридної агресії вимагає розгляду цього явища за межами суто кримінального контексту. У безпекових доктринах багатьох демократичних країн корупція кваліфікується як деструктивний чинник, що безпосередньо підриває оборонний потенціал. Нецільове використання фінансових та матеріальних ресурсів у секторі безпеки призводить до зниження боєздатності збройних сил та неефективного функціонування логістичних ланцюжків. Поряд із матеріальними втратами, корупційні практики спричиняють руйнування інституційної довіри, створюючи дистанцію між громадянським суспільством та державними інституціями. Соціальна дезінтеграція, що виникає внаслідок відчуття несправедливості, робить населення вразливим до зовнішніх інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на дискредитацію влади [1]. Ерозія державного суверенітету через корумпованість посадових осіб створює можливості для іноземного впливу на стратегічні рішення, що становить пряму загрозу територіальній цілісності.

Варто зазначити, що забезпечення національної безпеки неможливе без формування внутрішнього етичного бар'єру у представників публічної влади. Етика в управлінській діяльності виступає «м'якою силою», що регулює поведінку службовця через систему цінностей, де професійна честь та гідність превалюють над приватним інтересом. Культура доброчесності передбачає усвідомлення публічної служби як соціального контракту, орієнтованого на благо громади. Важливим аспектом у цьому контексті є превентивне управління конфліктом інтересів, яке дозволяє розмежувати владні повноваження та особисті зв'язки посадовця. Впровадження дієвих кодексів поведінки забезпечує встановлення уніфікованих правил гри для всіх рівнів адміністративної ієрархії, нівелюючи вибірковий підхід до прийняття рішень. Формальне існування етичних норм має бути замінене їх реальним дотриманням, що перетворює етику на дієвий механізм запобігання зловживанням.

Логічним продовженням етичного виховання є впровадження системи антикорупційного комплаєнсу як інструментарію внутрішнього контролю та управління ризиками. Регулярна оцінка корупційних ризиків у робочих процесах дозволяє ідентифікувати слабкі місця в управлінських алгоритмах до моменту виникнення протиправних дій. Важливою складовою цієї системи є функціонування захищених каналів повідомлення про порушення, що відповідає міжнародним стандартам прозорості. Створення безпечного середовища для викривачів корупції сприяє самоочищенню державного апарату та посилює громадський контроль. Автоматизація контрольних функцій через ІТ-рішення у сфері державних закупівель та моніторингу декларацій мінімізує вплив людського фактора, забезпечуючи об'єктивність перевірок [2]. Такі технологічні механізми перетворюють комплаєнс на безперервний процес аудиту державної діяльності.

Ефективна комбінація етичних стандартів та комплаєнс-процедур безпосередньо конвертується у підвищення загального рівня національної безпеки. Економічна стійкість держави в умовах відновлення прямо залежить від прозорості використання фінансової допомоги, що є головним сигналом для іноземних інвесторів. Міжнародна суб'єктність України на шляху до інтеграції в НАТО та ЄС також обумовлена рівнем відповідності антикорупційним стандартам, оскільки ці об'єднання базуються на цінностях верховенства права. Соціальна згуртованість, досягнута через справедливе управління, консолідує націю довкола державних пріоритетів, підвищуючи готовність громадян до захисту суверенітету.

Утвердження доброчесності у публічному секторі має розглядатися не як локальна антикорупційна ініціатива, а як стратегічний запобіжник проти широкого спектра внутрішніх та зовнішніх загроз. У сучасних умовах, коли межа між традиційними та гібридними методами впливу стає дедалі прозорішою, інституційна чистота державного апарату перетворюється на ключову ланку оборони. Синтез високої етичної культури службовців та впровадження

сучасних інструментів антикорупційного комплаєнсу формує монолітний фундамент державної стійкості. За такої моделі управління корупція втрачає можливості для системного впливу на процеси прийняття стратегічних рішень, оскільки етичні фільтри діють на рівні індивідуальної свідомості посадовця, а механізми комплаєнсу забезпечують багаторівневий технічний контроль. Крім того, розвиток антикорупційного комплаєнсу в органах державної влади сприяє формуванню якісно нового середовища професійної взаємодії. Впровадження інструментів автоматизованого аналізу ризиків та захищених каналів зв'язку між інституціями та суспільством створює ефект «скляної стіни», де будь-яка спроба порушення етичних норм стає видимою та несе невідворотні репутаційні та юридичні наслідки. Таке середовище не лише відлякує потенційних правопорушників, а й стимулює залучення до публічного сектору професійної еліти, для якої цінності служіння державі є пріоритетними. Отже, інституціоналізація доброчесності стає джерелом зміцнення людського капіталу, що в довгостроковій перспективі визначає конкурентоспроможність країни на міжнародній арені.

Завершальним етапом цієї трансформації має стати перехід від політики «покарання за порушення» до стратегії «унеможливлення зловживань». Це досягається через постійний аудит управлінських процесів та виховання нового покоління лідерів, здатних орієнтуватися в етичних дилемах сучасності. Лише за умови інтеграції антикорупційних стандартів у повсякденну діяльність кожного органу влади можна гарантувати стабільність економічного розвитку та соціальну згуртованість. Побудована таким чином система національної безпеки стає невразливою до внутрішніх розколів та зовнішньої експлуатації соціальних вразливостей, забезпечуючи надійний захист національних інтересів у нестабільному глобальному середовищі.

#### **Література:**

1. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне урядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 3. С. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>.
2. Поступна О.В., Семілетов О.С. Електронне урядування на базі штучного інтелекту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. Черкаси: Вид-во НУЦЗ України, 2025. Вип. 2 (23). С. 24-38. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2->

**Семенцова Олена Володимирівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та HR технологій  
Українського державного університету залізничного транспорту

#### **Адаптивне та інформаційно стійке лідерство у публічному управлінні національною безпекою: уроки сучасних українських кейсів**

Сучасний етап розвитку системи національної безпеки України характеризується безпрецедентним рівнем загроз, що поєднують класичні воєнні дії з гібридними, інформаційними, кібернетичними та соціально-психологічними впливами. У цих умовах ключового значення набуває не лише наявність ресурсів і формальних інституцій [1; 2], а насамперед якість лідерства у сфері публічного управління національною безпекою. Практика повномасштабної війни продемонструвала, що ефективність управлінських рішень значною мірою визначається здатністю керівників діяти адаптивно, забезпечувати інформаційну стійкість і зберігати довіру суспільства до державних інститутів.

Досвід сучасної української армії є показовим прикладом трансформації лідерських моделей в умовах екзистенційної загрози державі. Військове лідерство в Україні

еволюціонувало від переважно централізованих, директивних підходів до більш гнучких форм управління, що ґрунтуються на децентралізації прийняття рішень, персональній відповідальності командирів та розвитку ініціативності особового складу. Така модель управління дозволила забезпечити оперативність реагування на швидкозмінну бойову обстановку та підвищити ефективність дій у ситуаціях високої невизначеності.

Адаптивність військового лідерства в українських умовах виявляється не лише у тактичній площині, а й на стратегічному рівні. Командири різних ланок вимушені поєднувати стратегічне мислення з оперативною гнучкістю, що формує нову управлінську культуру, орієнтовану на результат, а не формальне дотримання процедур. Цей досвід має безпосереднє значення для системи публічного управління, оскільки демонструє можливість ефективного функціонування складних ієрархічних систем за умов делегування повноважень і довіри до виконавців.

Водночас сучасна війна актуалізувала інформаційний вимір лідерства як у військовій, так і в цивільній сферах. Українські військові керівники стали активними суб'єктами інформаційної протидії, що включає боротьбу з дезінформацією, підтримку морально-психологічного стану особового складу та формування позитивного образу Збройних Сил у суспільстві. Інформаційна стійкість у цьому контексті виступає інтегрованою характеристикою лідерства, що поєднує комунікативну компетентність, етичну відповідальність і стратегічне бачення.

Зазначені підходи поступово транслюються у сферу публічного управління національною безпекою. Державні органи, відповідальні за формування і реалізацію безпекової політики, змушені функціонувати в умовах постійного кризового режиму, що потребує від керівників нових управлінських якостей. Адаптивне лідерство у діяльності органів державної влади проявляється у здатності швидко переглядати управлінські пріоритети, координувати дії різних інституцій та ухвалювати рішення в умовах неповної інформації.

Особливу роль у цьому процесі відіграє міжвідомча взаємодія та горизонтальна координація. Український досвід показав, що ефективне забезпечення національної безпеки можливе лише за умови тісної співпраці між військовими структурами, органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Такий підхід формує мережеву модель управління безпекою, в якій лідерство набуває колективного характеру, а управлінські рішення стають результатом узгоджених дій багатьох суб'єктів.

Інформаційна стійкість публічного управління є ще одним ключовим уроком сучасних українських кейсів. Умови інформаційної війни засвідчили, що вразливість управлінських рішень до маніпулятивних впливів може мати не менш руйнівні наслідки, ніж військові поразки. У цьому контексті державні керівники виступають не лише адміністраторами, а й комунікаторами, відповідальними за формування зрозумілих, послідовних і переконливих наративів у сфері безпеки.

Важливою складовою сучасного лідерства у публічному управлінні національною безпекою є ціннісний вимір. Український досвід війни продемонстрував, що довіра суспільства до державних інституцій формується не стільки через формальні повноваження, скільки через особисту відповідальність, моральний авторитет і здатність лідерів діяти прозоро та етично. Саме ці якості забезпечують стійкість системи управління в умовах тривалої нестабільності та високого рівня суспільної напруги.

Таким чином, адаптивне та інформаційно стійке лідерство постає як ключовий чинник ефективності публічного управління національною безпекою України. Сучасні українські кейси, сформовані в умовах війни, свідчать про формування нової управлінської парадигми, що поєднує децентралізацію рішень, стратегічну координацію, інформаційну відповідальність та ціннісно орієнтоване лідерство. Цей досвід має не лише практичне, а й концептуальне значення для подальшого розвитку системи національної безпеки та публічного управління в Україні.

У контексті узагальненого українського досвіду доцільним є подальше інституційне закріплення принципів адаптивного лідерства у діяльності державних органів безпекового сектору, зокрема через перегляд управлінських процедур у бік більшої гнучкості та делегування повноважень. Важливим напрямом є системний розвиток інформаційної компетентності керівників, що передбачає поєднання навичок стратегічної комунікації, критичного аналізу інформації та протидії дезінформації.

Не менш актуальним є формування культури ціннісного та етичного лідерства, орієнтованого на відповідальність перед суспільством і збереження довіри до державних інститутів. Доцільним також видається подальший розвиток міжвідомчої взаємодії та мережових форм управління, що дозволяють інтегрувати військовий, цивільний і громадський потенціал у єдину систему національної стійкості.

#### **Література:**

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469- VIII. В редакції від 24.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Стратегія національної безпеки України : затв. Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

**Семілетов Олександр Сергійович,**  
PhD з Публічного управління та адміністрування  
Старший науковий співробітник Науково-дослідної лабораторії  
з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту  
Національного університету цивільного захисту

#### **Формування публічно-управлінського механізму забезпечення державної безпеки і правопорядку в умовах децентралізації та розвитку національної стійкості**

У сучасних умовах глобальних трансформацій, що характеризуються високою турбулентністю, непередбачуваністю та посиленням гібридних загроз, проблематика публічного управління у сфері національної безпеки набуває екзистенційного значення. Традиційна парадигма державного управління, що часто базується на статичних моделях та реактивному реагуванні, виявляється недостатньою для протидії новітнім викликам. Тому виникає нагальна потреба у формуванні адаптивного публічно-управлінського механізму, здатного забезпечити не лише захист суверенітету, а й сталість функціонування суспільства та держави в умовах невизначеності.

Питаннями забезпечення національної безпеки та розробки механізмів публічного управління займалися вчені: В. Горбулін, А. Качинський, Г. Ситник, О. Резнікова та інші.

Сучасний науковий дискурс зміщується від факторно-критеріального підходів до управління на основі спроможностей та принципів національної стійкості [3;5].

Зазначимо що публічне управління у сфері безпеки і порядку визначається як системна, що ризик-орієнтована на діяльність ЦОВВ через взаємодію з громадянським суспільством. Так ключовим об'єктом цього процесу є людина, її права та законні інтереси, а також захищеність державного суверенітету та конституційного ладу [5].

Тож завдяки проведенню реформуванню шляхом децентралізації, суттєво змінилась структура та функції органів влади, та ефективність первинного реагування на загрози на місцевому рівень. Так раціональна модель правової держави потребує чіткої визначеності інституту безпеки як об'єкта управління через наукове закріплення структури, форм та методів діяльності. У цих умовах особливого значення набуває принцип респонсивності та концепт територіального управління правоохоронними органами, що дозволяє враховувати локальні ризики та соціокультурні особливості громад.

Центральним елементом оновленого механізму є національна стійкість — здатність суспільства та держави адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати функціонування життєво важливих сфер і швидко відновлюватися після криз. Для реалізації цього підходу в Україні впроваджується адаптивне управління, яке передбачає [3;4;7]:

1. Постійний моніторинг ситуації та комплексний аналіз ризиків.
2. Створення багаторівневої системи оцінки спроможностей.
3. Розробку універсальних протоколів узгоджених дій (концертованих заходів) для різних суб'єктів.
4. Формування необхідних резервів та альтернативних стратегій функціонування в кризовий період.

Важливим чинником зміцнення національної безпеки є культура безпеки. Вона розглядається як сукупність цінностей, знань та норм поведінки, що визначають готовність суспільства до запобігання ризикам.

Державна політика має бути орієнтована на формування інформаційної грамотності та культури інформаційної безпеки, що виступає запобіжником проти деструктивних зовнішніх впливів та дезінформації [6].

Особливу роль у підтриманні правопорядку відіграють Національна поліція та Національна гвардія, діяльність яких спрямована на трансформацію з реактивної у проактивну модель, засновану на партнерстві з громадою.

Використання інноваційних технологій, зокрема ситуаційних центрів та цифрових платформ обміну даними, підвищує оперативність координації та прийняття рішень. Професійна культура публічних службовців також потребує модернізації на засадах людиноцентризму, етики та добросовісності. Це передбачає не лише знання нормативної бази, а й розвиток емоційної компетентності та вміння налагоджувати конструктивний діалог з громадськістю.

Сучасний стан державної безпеки України вимагає переходу від фрагментарних заходів до створення комплексного публічно-управлінського механізму[1;4]. Цей механізм має інтегрувати функції охорони правопорядку, цивільного захисту та забезпечення національної стійкості на всіх рівнях влади. Основними пріоритетами є вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток міжвідомчої координації, впровадження ризик-орієнтованого підходу та формування високого рівня культури безпеки у суспільстві. Реалізація цих завдань дозволить мінімізувати втрати від зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечити сталий розвиток держави в умовах невизначеності.

#### Література:

1. Алексеев А. А. Формування культури безпеки на підприємствах за соціально-психологічними аспектами : дис. ... д-ра філософії : 263 «Цивільна безпека». Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2025. 199 с..
2. Блощинський Д. Вплив публічного управління в сфері культури на національну безпеку України на прикладі великих культурних подій як соціальних інновацій. *Public Administration and Regional Development*. 2024. № 23. С. 225–245. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.12>
3. Гавриленко К. М. Формування публічно управлінського механізму забезпечення державної безпеки і правопорядку в умовах децентралізації державної влади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 187–192. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.31>
4. Геворкян А. Ю. Формування основ культури інформаційної безпеки суспільства як фактор зміцнення національної безпеки. Інститути та структури державного управління. 2021. Вип. 1. DOI: 10.52363/2414-5866-2021-1-20.

5. Капленко Г. В., Подвірна Н. С. Публічне управління у сфері національної безпеки: сучасні проблеми та тенденції розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 4. С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.24>.

6. Кащенко Д. В. Публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій : анотація дис. ... д-ра філософії : 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025.

7. Кисько А. І. Концептуальні засади формування та реалізації державної політики у сфері підтримання публічної безпеки і порядку. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 465–471. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.65>.

8. Резнікова О. О. Національна стійкість у мінливому безпековому середовищі : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

**Тюрін Сергій Григорович,**

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки

Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### **Стратегічне планування як засіб забезпечення національної безпеки на регіональному рівні**

На сучасному етапі розвитку державного управління у сфері національної безпеки виникають труднощі, пов'язані з браком цілісного, системного підходу до процесів стратегічного планування. Ці проблеми проявляються у фрагментарності підготовки стратегічних документів, відсутності чіткої координації між різними державними органами та дублюванні їх функцій.

Саме тому гострої актуальності набуває потреба у створенні ієрархічно вибудованої та логічно узгодженої системи стратегічного планування. Така система має ґрунтуватися на єдиних принципах, забезпечувати спадковість виконання стратегічних документів та їх взаємозв'язок. Важливим кроком у цьому напрямі є унормування статусу суб'єктів планування, чітке визначення їх повноважень, відповідальності та меж компетенції. Не менш значущим є встановлення єдиних вимог до форми стратегічних документів, а також визначення чітких термінів їх підготовки, затвердження та перегляду.

С. Г. Гордієнко, І. М. Доронін підкреслюють, що планування у сферах національної безпеки та оборони регламентується приписами Розділу IV Закону України «Про національну безпеку України». Відповідно до ст. 25 Закону метою такого планування є забезпечення реалізації державної політики у цих сферах шляхом розроблення стратегій, концепцій, програм, планів розвитку органів сектору безпеки і оборони, управління ресурсами та ефективного їх розподілу [1, с.169]. У сфері забезпечення національної безпеки це завдання набуває особливої ваги, оскільки саме тут концентрація ризиків і загроз є найвищою. Стратегічне планування повинно здійснюватися з урахуванням комплексного розуміння категорії державної безпеки, яка охоплює політичні, військові, економічні, інформаційні та соціальні складові. Водночас, необхідним є проведення системного аналізу як наявних, так і потенційних загроз, що можуть проявитися у середньо- та довгостроковій перспективі. Розробка стратегічних документів повинна передбачати визначення конкретних завдань для кожного органу державної влади з урахуванням їх спеціалізації та правового статусу. Такий підхід дозволить уникнути хаотичного реагування на виклики та сприятиме посиленню інституційної спроможності держави.

Варто враховувати, що стратегічне планування у сфері національної безпеки має бути не лише декларативним, а й практико-орієнтованим, забезпеченим необхідними матеріальними та управлінськими ресурсами для реалізації. Для цього важливо інтегрувати

сучасні методи прогнозування та моніторингу, створювати механізми постійного оцінювання ефективності реалізації стратегій. Паралельно потрібно налагодити горизонтальну та вертикальну координацію між органами влади, що дозволить уникнути дублювання завдань та забезпечить єдину логіку реагування на загрози. У кінцевому підсумку, саме системність і структурованість у сфері стратегічного планування стане тим фундаментом, який дозволить Україні посилити власну безпекову політику та гарантувати стійкість до викликів сучасного середовища.

На регіональному рівні проблематика стратегічного планування у сфері національної безпеки виявляється ще більш загостреною, ніж на загальнодержавному. Передусім це пояснюється тим, що в окремих регіонах загрози набувають специфічних форм прояву, які не завжди враховуються національними стратегіями. У багатьох випадках регіональні органи влади не мають достатнього методичного та аналітичного інструментарію для якісного прогнозування ризиків. Крім того, слабким місцем залишається відсутність дієвого механізму координації між регіональними та центральними структурами у процесі планування. Це призводить до того, що навіть важливі регіональні загрози залишаються без належної уваги на національному рівні.

Серйозною проблемою є й недостатнє фінансування заходів, пов'язаних із розробкою та реалізацією регіональних стратегій. У більшості випадків бюджети місцевих органів влади не дозволяють створювати спеціалізовані аналітичні центри чи впроваджувати сучасні системи моніторингу загроз. Водночас, відсутність належної підготовки кадрів у сфері стратегічного планування суттєво ускладнює виконання поставлених завдань. Часто регіональні стратегії зводяться лише до формальних документів, що дублюють національні, без урахування місцевої специфіки. Ще однією проблемою є низький рівень залучення громадянського суспільства та бізнесу до процесів стратегічного планування у сфері безпеки. У результаті розроблені документи залишаються відірваними від реальних потреб та інтересів населення. Відсутність прозорості та механізмів публічного контролю посилює недовіру до стратегічних рішень на регіональному рівні. Додатково слід відзначити нерівномірність розвитку регіонів та різницю у поставлених перед ними безпекових завдань.

У сфері інформаційної безпеки особливою проблемою є недостатня інтеграція регіональних інформаційних систем із державними. Це призводить до фрагментарності в отриманні даних та ускладнює оперативне реагування на кризові ситуації. Водночас брак системного моніторингу унеможливує повторне оцінювання ризиків з урахуванням отриманого досвіду, що робить систему малоефективною.

Ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від якості стратегічного планування. В Україні процес планування у сфері національної безпеки стикається з низкою викликів, серед яких недостатня координація між державними органами, обмеженість ресурсів і відсутність єдиної методології оцінки загроз. Ці проблеми ускладнюють розробку комплексних антикризових стратегій і знижують їхню ефективність [2, с.231].

Таким чином, проблеми стратегічного планування на регіональному рівні мають комплексний характер і потребують системних рішень. Йдеться не лише про фінансування та кадри, а й про формування інституційної культури довгострокового планування. Без створення дієвих механізмів координації між центром та регіонами, забезпечення належного ресурсного потенціалу й залучення громадськості процес планування у сфері національної безпеки залишатиметься формальним і малоефективним.

Стратегічне планування розвитку регіону є системним і прогнозним процесом визначення пріоритетних напрямів соціально-економічного, інфраструктурного та безпекового розвитку регіону, який ґрунтується на комплексному аналізі його поточного стану та оцінці потенційних можливостей і загроз.

Під «*стратегічним плануванням*» ми пропонуємо розуміти діяльність органів публічного управління, спрямовану на формування довгострокового бачення розвитку території та узгодження дій ключових суб'єктів, таких як органи державної влади, органи

місцевого самоврядування, бізнес-структури, наукова спільнота та громадськість. Стратегічне планування передбачає інтеграцію різних сфер управління та балансування інтересів усіх учасників процесу, що забезпечує соціальну узгодженість і сприяє підвищенню довіри до органів влади. Планування носить творчий характер, оскільки включає розробку інноваційних рішень для складних проблем розвитку та оптимізацію використання обмежених ресурсів. Важливою ознакою є його системність, що проявляється у взаємозв'язку всіх елементів регіональної стратегії та узгодженості короткострокових і довгострокових дій. Крім того, стратегічне планування має прогностичну функцію, оскільки передбачає адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, посилення конкурентоспроможності регіону та створення передумов для сталого розвитку.

#### **Література:**

1. Гордієнко С. Г., Доронін І. М. Інформаційно-правові аспекти захисту критичної інфраструктури України. *Інформація і право*. 2024. № 3. С. 115-123.
2. Платонов Б., Діміч А. Правові засади антикризових заходів в сфері національної безпеки України. *Збірник наукових праць «ЛОГОΣ»*. №9. 2025. С. 230-233. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-09.05.2025.044>.

#### **Шишкарьова Олена Геннадіївна,**

старший викладач кафедри адміністративно-правових дисциплін  
факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності НПУ  
Донецького державного університету внутрішніх справ,

#### **Парадигма публічного управління в секторі національної безпеки: вітчизняні реалії та глобальні тренди**

Сучасна архітектура національної безпеки України вимагає переходу від класичних ієрархічних моделей управління до гнучких, мережевих структур. Публічне управління у цій сфері сьогодні стикається з необхідністю одночасного вирішення завдань оборони, цивільного захисту та підтримки правопорядку. Реформування сектору безпеки є не лише військовим, а й адміністративним викликом, що передбачає модернізацію всієї системи державної влади.

Теоретичні аспекти публічного управління в кризових умовах висвітлені у роботах Ю. П. Шаровського, який аналізує стійкість державних інституцій. Питання правового забезпечення внутрішньої безпеки та ролі правоохоронних органів досліджували О. М. Музичук та В. В. Сокурєнко. Міжнародний аспект та стандарти НАТО в публічному управлінні сектором безпеки детально розглянуті у працях Н. М. Литвина.

Системний підхід до публічного управління у сфері національної безпеки базується на координації зусиль усіх суб'єктів - від вищих органів державної влади до місцевих громад. Правовий фундамент цього процесу визначається не лише спеціальними законами про воєнний стан, а й базовим Законом України «Про національну безпеку України», який закріплює принцип цивільного демократичного контролю над силовими структурами [1].

Як зазначає В. В. Сокурєнко, ключовим елементом внутрішньої безпеки держави в умовах воєнного стану є адаптивність правоохоронної системи. Публічне управління в цій царині трансформується у бік сервісно-безпекової моделі, де поліція виконує роль не лише карального органу, а й координатора безпекових ініціатив на місцях [2]. Це корелюється з концепцією «human security» (людська безпека), яка є центральною в європейському публічному просторі.

Важливим вектором реформування є впровадження інноваційних технологій. О. М. Музичук наголошує на необхідності цифровізації управлінських процесів у сфері

правопорядку, що дозволяє оперативно реагувати на загрози національного масштабу та забезпечувати прозорість прийняття рішень [3]. Створення єдиних інформаційних просторів для взаємодії різних гілок влади є пріоритетом на 2025–2026 роки.

Міжнародний досвід вказує на ефективність моделі «Comprehensive Defence» (всеохопна оборона), де публічне управління інтегрує цивільний захист, кібербезпеку та інформаційну протидію. Н. М. Литвин підкреслює, що інтеграція України до євроатлантичного безпекового простору вимагає приведення вітчизняного адміністрування у відповідність до стандартів Good Governance в секторі безпеки [4].

Особливе значення має роль територіальних громад. Публічне управління безпекою на місцевому рівні через розвиток системи цивільного захисту та добровільних формувань створює додатковий рівень захисту національних інтересів. Це підтверджує тезу про те, що національна безпека є справою не лише силових структур, а всього апарату публічного управління.

Трансформація публічного управління у сфері національної безпеки України має відбуватися за такими напрямками: зміцнення спроможності органів влади працювати в умовах постійних кібер- та фізичних загроз, збереження прозорості та підзвітності безпекового сектору навіть у межах особливих правових режимів, посилення горизонтальних зв'язків між державними органами, бізнесом та волонтерським сектором для швидкого реагування на виклики.

#### **Література:**

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.
2. Сокурєнко В. В. Адміністративно-правові засади забезпечення публічної безпеки та порядку в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1 (100). С. 15–28.
3. Музичук О. М. Цифровізація публічного управління у правоохоронній сфері: виклики та перспективи. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 112–119.
4. Литвин Н. М. Трансформація сектору безпеки і оборони України за стандартами НАТО: управлінський аспект. *Юридичний часопис*. 2025. № 1. С. 34–41.
5. Шаровський Ю. П. Стратегічне управління національною безпекою: теоретико-методологічний підхід. *Публічне врядування*. 2022. № 4 (32). С. 56–63.

#### **Шопіна Ірина Миколаївна,**

доктор юридичних наук, професор,  
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін  
навчально-наукового інституту права та правоохоронної діяльності  
Львівського державного університету внутрішніх справ

#### **Функції публічного адміністрування у секторі безпеки і оборони в умовах правового режиму воєнного стану**

Публічне адміністрування у секторі безпеки і оборони в умовах правового режиму воєнного стану має свої особливості, обумовлені специфікою воєнного стану, яка полягає у наданні відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих

обмежень [1]. Вказані заходи є невід'ємною умовою забезпечення територіальної цілісності нашої держави, її суверенітету та обороноздатності, отже, їх здійснення не може напряду залежати від схвалення або несхвалення частиною населення. Це обумовлює відмінності, які існують у цільовому призначенні функцій публічного адміністрування.

Безумовно, спільним для них залишається публічний інтерес. Однак змінюється спрямованість цього публічного інтересу, який у першу чергу стає пов'язаним з забезпеченням національної та воєнної безпеки. При цьому права та свободи громадян продовжують залишатися у фокусі уваги органів публічного адміністрування, але спостерігається зміна парадигми їх індивідуального усвідомлення у системному зв'язку зі спрямованістю дій публічних адміністрацій. Так, забезпечення безпеки громадян, що мешкають поблизу лінії бойового зіткнення, здійснюється незалежно від того, чи вважають самі громадяни за доцільне отримувати такий захист для себе, і, особливо, для своїх неповнолітніх дітей. Спостерігається наявність певних суперечностей, пов'язаних, з одного боку, з прагненням громадян до безперешкодної реалізації своїх прав і свобод, і, з іншого боку, вимог правового режиму воєнного стану, які передбачають посилення вимог до безпеки та збільшення заходів охорони правопорядку. З цього приводу слід повністю погодитися із думкою В. Юрченка, який вважає, що способи реалізації інструментів публічної адміністрації в умовах воєнного стану характеризуються поєднанням підвищеної імперативності, процедурної адаптивності та зростанням ролі безпосередніх управлінських дій, а також особливим режимом договірної взаємодії. Саме через такі практики забезпечується ефективне функціонування трансформованих інструментів публічного адміністрування в межах особливого адміністративно-правового режиму, зберігаючи їх юридичну визначеність і підконтрольність [2].

У цих умовах функції публічного адміністрування у секторі безпеки і оборони набувають переважно мобілізаційного, координаційного та забезпечувального характеру. Пріоритетною стає функція оперативного управління ресурсами держави, що передбачає перерозподіл фінансових, матеріальних і людських ресурсів відповідно до потреб оборони. Посилюється значення функції стратегічного планування та прогнозування, яка спрямована на моделювання ризиків і визначення сценаріїв реагування на воєнні загрози (найбільш наочно досягнення та прорахунки щодо її використання було продемонстровано у січні-лютому 2026 року в енергетичному секторі, який став об'єктом масштабних, систематичних та системних атак держави-агресора). Одночасно актуалізується контрольна функція, що полягає у перевірці законності та пропорційності застосування обмежувальних заходів, аби не допустити зловживань владними повноваженнями. З огляду на це потребує переосмислення роль демократичного цивільного контролю, якому підлягає сектор безпеки і оборони відповідно до положень розділу III Закону України «Про національну безпеку України» [3], особливо щодо такої складової вказаного контролю, як громадський нагляд.

Слід також сказати, що в умовах правового режиму воєнного стану зростає роль координаційної функції у взаємодії між військовим командуванням, правоохоронними органами, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Важливого значення набуває інформаційно-комунікаційна функція, спрямована на забезпечення належного інформування населення та протидію деструктивним інформаційним впливам. При цьому реалізація регулятивної функції характеризується підвищеною динамічністю, оскільки нормативні рішення приймаються з урахуванням швидкоплинності воєнної обстановки. Захисна функція щодо прав людини трансформується у площину забезпечення їх максимально можливого обсягу за умов допустимих і законодавчо визначених обмежень. Усі зазначені функції взаємопов'язані та підпорядковані досягненню єдиної мети – збереженню української державності в умовах повномасштабної російської збройної агресії. Ефективність діяльності публічних адміністрацій, пов'язаної із забезпеченням прав і свобод людини і громадянина, їх захистом і поновленням у разі порушення, є похідною від досягнення вказаної мети.

Таким чином, публічне адміністрування у секторі безпеки і оборони в умовах воєнного стану набуває системного характеру, поєднуючи безпекову доцільність із вимогами верховенства права, пропорційності та підконтрольності демократичним інститутам. Цей процес ще не можна визнати повністю успішним і завершеним, але від того, як він буде відбуватися, залежить збереження демократичних надбань нашої держави.

#### **Література:**

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
2. Юрченко В. Трансформація інструментів публічної адміністрації в умовах воєнного стану: доктринальний аналіз правової природи та способів реалізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування 2026. № 19. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-01-02>
3. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

**Marcin Czechowski,**

Doctor of Law, Institute of Law and Administration, Pomeranian University in Słupsk (Poland)

#### **The Services Responsible for State Security in Poland and Ukraine. Selected Legal Aspects**

One of the fundamental responsibilities of every state is to ensure external security by guaranteeing the independence and inviolability of its territory, as well as internal security. This obligation has been enshrined in both the Polish [1, p. 2] and Ukrainian [2, p. 8] constitutions. Various government institutions, companies performing public functions, and health care providers are responsible for the safety of citizens. However, armed forces, uniformed formations, and special services are the most important of these institutions. Uniformed or militarised services are commonly used to describe the latter two. When considering current threats to state security, such as direct aggression or attacks of a hybrid nature, it is worth taking a look at the legal solutions to see how far they meet current challenges. The scope of this article does not allow for reference to all aspects of the issue. The following section therefore deals with selected issues.

The main entities in Poland that contribute to achieving the state's objectives of ensuring its security and the security of its citizens are defined by the legislator as uniformed formations or special services, as well as armed forces. Uniformed formations are generally armed formations with a formal hierarchy established to exercise authority in a specific area related to national security e.g. financial, border control, prevention of the consequences of natural and catastrophic events and protection against violations of the law (prevention). In Poland, these include formations under the Ministry of the Interior and Administration (the Police, the Border Guard, the State Fire Service, the State Protection Service), the Prison Service under the Ministry of Justice, the Customs and Tax Service under the Ministry of Finance, and the Marshal's Guard supervised by the Sejm Marshal.

Special services carry out covert operational and reconnaissance activities in the country and abroad. They are involved in intelligence and counter-intelligence activities, acquiring and protecting information vital to the internal security of the state. The nature of secret services means that their tasks determine the secrecy of their activities that cannot and should not be widely known. Special services have four functions: information, process, prevention, control and protection. Traditionally, special services perform intelligence and counter-intelligence tasks (information and intelligence services), primarily obtaining information necessary in terms of state security, and disinforming enemy states or organisations (3, p. 42). The two types of special services are civil and military. These include the Internal Security Agency (ABW) and the Intelligence Agency (AW), which both are

subordinate to the Prime Minister. The Military Counterintelligence Service (SKW) and the Military Intelligence Service (SWW) are responsible for the functions of military special services in Poland. They are subordinate to the Ministry of National Defence. Over time, special services began to perform tasks other than those previously assigned to the classic (traditional) special services because they are concerned with detecting crime and prosecuting perpetrators (prevention and police services). Defined by the Polish legislator as a special service and supervised by the Prime Minister, the Central Anti-Corruption Bureau (CBA) has a police function in addition to its control and analytical-informative functions.

In Poland, from the inter-war period through to the present day (with one exception), all the matters in question are contained in the legislation establishing the service. This results in the official relationship of officers being defined in ten statutory acts, with a different solution applied only to special military services. Issues related to the tasks and structure of these formations were included in the Act of 9 June 2006 on the Military Counter-Intelligence Service and the Military Intelligence Service (Dz.U. 2024 poz. 1405), and issues related to the service status of officers were included in the Act of 9 June 2006 on the Service Status of Officers of the Military Counter-Intelligence Service and the Military Intelligence Service (Dz. U. 2025 poz. 694). The dissemination of rules governing official relations in militarised formations is contrary to the principles of the economy of legislation, and also leads to unjustified differentiation between officers of different services. It would therefore be advisable to limit the number of service regulations services and enact a law containing general provisions that regulate the service relationship. Such solutions are in place, for example, in Lithuania [4, p. 253] and Germany [5, p. 63].

In Ukraine, as in Poland, there is an extensive catalogue of militarised services [6, pp. 115–124]. The Armed Forces are responsible for fulfilling their duty to guarantee the independence and inviolability of the country. Uniformed services include, among others, the National Police of Ukraine and the State Border Guard Service of Ukraine. As for the special services, in 1992 the Security Service of Ukraine was established, which gave rise to today's structures of the Ukrainian special services. Its structure includes the Counterintelligence Department and the Anti-Terrorism Centre, among other units. The Foreign Intelligence Service and the National Anti-Corruption Bureau are responsible for gathering, analysing, and providing intelligence to the highest state authorities. The Ministry of Defence of Ukraine's Main Intelligence Directorate (GUR), otherwise known as military intelligence, is also active.

These reflections show that there is a considerable complexity of issues connected with legal aspects of the activities of armed forces, militarised services, and pro-defence organisations in Poland and Ukraine. It consists of a large number of specific issues. Efficient armed forces and militarised services are very important for the state. In fact, they are proof of national strength and one of the most important guarantees of security, especially in the current turbulent times.

#### References:

1. The Constitution of the Republic of Poland. 1997, *Journal of Laws* № 78, item 483, p. 2, URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970780483>.
2. The Constitution of the Ukraine. 1996, *Journal of Laws of the Supreme Council of Ukraine* № 30, item 30, Polish translation, p. 8, URL: <https://biblioteka.sejm.gov.pl/wp-content/uploads/2023/02/Ukraina2023.pdf>.
3. Szustakiewicz P., *Definicja i zakres prawa służb specjalnych*, Warsaw 2021, p. 42.
4. Czechowski M., Militarised services, armed forces and pro-defence organisations of Poland and Lithuania. Selected legal aspects. Issue 2. *International Comparative Jurisprudence*, 2025, p. 253.
5. Czechowski M., O dyferencjacji wewnątrz grupy stosunków służbowych w kontekście uprawnień socjalnych funkcjonariuszy służb zmilitaryzowanych. Issue 12. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 2025, p. 63.
6. Olechno A., Służby specjalne w systemie politycznym Ukrainy. Issue 43. *Studia Politologiczne*, 2017, p. 115-124.

## **СЕКЦІЯ 5**

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Воробець Тарас Іванович,**  
кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнесу та управління  
Університет Короля Данила

#### **Математичне моделювання в системі публічного управління: від інструменту аналізу до технології стратегічного рішення**

В умовах воєнного стану, структурної трансформації економіки та прискореної цифровізації системи державного управління технологія прийняття управлінських рішень набуває принципово нового змісту. Органи публічного управління функціонують у середовищі високої невизначеності, багатофакторності впливів та дефіциту ресурсів, що зумовлює необхідність переходу від інтуїтивно-адміністративної моделі до формалізованої, алгоритмізованої та математично обґрунтованої технології прийняття рішень. Актуальність використання сучасних математичних моделей зумовлена такими ключовими обставинами:

– ускладнення структури управлінських завдань. (сучасні управлінські рішення вимагають одночасного врахування соціальних, економічних, безпекових, демографічних та інституційних параметрів. Багатокритеріальні моделі оптимізації), метод аналізу ієрархій, лінійне та нелінійне програмування дозволяють формалізувати складні задачі розподілу бюджетних ресурсів, стратегічного планування та регіонального розвитку) [1, с. 8].

– підвищення рівня ризику та невизначеності. (в умовах турбулентності середовища особливого значення набувають стохастичні моделі, теорія ігор, моделі прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Їх використання дозволяє оцінювати альтернативи з урахуванням ймовірнісних сценаріїв, мінімізувати втрати та підвищувати стійкість управлінських систем).

– необхідність прогнозування соціально-економічної динаміки. (економетричні моделі, часові ряди, моделі регресійного аналізу, а також агент-орієнтоване моделювання забезпечують науково обґрунтоване прогнозування бюджетних надходжень, рівня безробіття, соціальної напруги, міграційних процесів тощо. Прогностична функція стає базовим елементом технології управлінського рішення).

– цифрова трансформація публічного управління. (розвиток big data-аналітики, машинного навчання та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє перейти до data-driven governance – управління на основі даних. Використання кластерного аналізу, нейронних мереж підвищує точність управлінських рішень та скорочує часові лаги реагування).

– підвищення вимог до прозорості та обґрунтованості рішень. (математичні моделі забезпечують формалізовану логіку вибору альтернатив, що сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади та мінімізації суб'єктивізму. Алгоритмізація процесу прийняття рішень створює передумови для аудиту, контролю та оцінювання ефективності публічної політики [2, с. 83].

З огляду на вище зазначене, дослідження технології прийняття управлінських рішень на основі сучасних математичних моделей полягає у необхідності формування адаптивної, прогностично орієнтованої та інституційно стійкої системи публічного управління. Інтеграція економіко-математичного інструментарію в управлінський цикл дозволяє забезпечити наукову верифікацію альтернатив, оптимізацію ресурсів та підвищення результативності державної політики в умовах сучасних викликів.

Попри очевидну доцільність впровадження економіко-математичних моделей та аналітичних платформ у діяльність органів публічного управління, процес їх інтеграції стикається з рядом системних обмежень. В табл. 1 окреслено ключові бар'єри, які істотно стримують інституційну імплементацію математичного моделювання в управлінський цикл.

Таблиця 1

Бар'єри інтеграції інструментів математичного моделювання в систему прийняття управлінських рішень

№	Перешкоди	Характеристика
1.	Дефіцит кваліфікованих кадрів та аналітичної експертизи	Найсуттєвішою проблемою є нестача фахівців, які одночасно володіють: <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами економіко-математичного моделювання;</li> <li>– інструментами аналізу великих даних;</li> <li>– розумінням специфіки публічного управління та нормативно-правового середовища.</li> </ul> У багатьох органах влади відсутні аналітичні підрозділи, здатні працювати з регресійними моделями, оптимізаційними задачами, стохастичними сценаріями чи алгоритмами прогнозування. Наявні кадри часто орієнтовані на адміністративні процедури, а не на формалізовану модельну аналітику. Без формування кадрового резерву та системи постійного підвищення кваліфікації інтеграція математичних інструментів залишатиметься фрагментарною.
2.	Недостатній рівень фінансування аналітичної інфраструктури	Математичне моделювання не може функціонувати без належної технічної та програмної бази. Йдеться про: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ліцензійне програмне забезпечення (статистичні пакети, ВІ-системи, модулі оптимізації);</li> <li>– серверні потужності та хмарні рішення;</li> <li>– системи кібербезпеки;</li> <li>– підтримку інтегрованих баз даних.</li> </ul> Фінансування таких компонентів має бути системним і довгостроковим. Окремі грантові або пілотні проекти не забезпечують сталості. Без бюджетної інституціоналізації цифрово-аналітичної інфраструктури моделювання не стане невід'ємним елементом управлінського процесу.
3.	Відсутність єдиних інтегрованих платформ та стандартів	Інтеграція математичного інструментарію потребує уніфікованих цифрових екосистем. Наразі в багатьох органах публічного управління спостерігається: <ul style="list-style-type: none"> <li>– фрагментація інформаційних систем;</li> <li>– відсутність єдиних протоколів збору, верифікації та обробки інформації.</li> </ul>
4.	Інституційна інерція та домінування адміністративної логіки	У багатьох випадках управлінські рішення формуються на основі політичної доцільності або традиційної бюрократичної практики, а не на базі формалізованих розрахунків. Це зумовлює: <ul style="list-style-type: none"> <li>– недовіру до алгоритмічних підходів;</li> <li>– страх втрати суб'єктивного контролю над процесом прийняття рішень;</li> <li>– сприйняття моделей як допоміжного, а не стратегічного інструменту [3].</li> </ul>
5.	Низька якість та неповнота даних	Математичні моделі є чутливими до якості вхідної інформації. Серед основних проблем: <ul style="list-style-type: none"> <li>– неповнота статистичних масивів;</li> <li>– відсутність актуалізації даних у режимі реального часу;</li> <li>– дублювання або суперечливість показників;</li> <li>– низький рівень цифровізації окремих процесів.</li> </ul> Без системи стандартизації, цифрового аудиту та верифікації даних навіть найсучасніші алгоритми не забезпечать коректних результатів.

Примітка: Складено автором на основі літератури [1; 2; 3]

Підсумовуючи, слід зазначити, що інтеграція інструментів математичного моделювання в систему прийняття управлінських рішень є об'єктивною необхідністю модернізації публічного управління в умовах воєнного стану, економічної турбулентності та глобальної цифрової трансформації. Сучасні математичні моделі – від багатокритеріальної оптимізації до економетричного прогнозування та алгоритмів data-driven governance – формують методологічну основу для підвищення обґрунтованості, адаптивності та результативності управлінських рішень.

#### **Література:**

1. Бакуменко В. Д., Борисевич С.О., Михненко А. М. Сучасні моделі-підходи управління суспільним розвитком. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2007. Вип. 1. С. 7–10.
2. Брожик Л. Інформаційні технології та ефективність державного управління. *Персонал*. 2007. № 8. С. 81–84.
3. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021, № 6 URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/3.pdf) (дата звернення: 10.02.2026)

#### **Гавриш Аліна Володимирівна,**

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Сервісна держава як інструмент стійкості України**

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зумовленої геополітичними трансформаціями, повномасштабною збройною агресією проти України та зростанням внутрішніх соціально-економічних викликів, питання забезпечення стійкості держави набуває особливої актуальності. Стійкість України дедалі більше залежить не лише від військового та економічного потенціалу, а й від ефективності публічного управління, спроможності державних інституцій оперативно реагувати на потреби громадян і забезпечувати безперервність надання публічних послуг. У цьому контексті концепція сервісної держави постає як ключовий інструмент підвищення адаптивності й довіри до влади.

Основною стратегічною метою публічно-сервісної діяльності держави має бути забезпечення добробуту громадян. Це досягається не лише через управління суспільством, а шляхом створення умов, які дозволяють усім членам суспільства задовольняти свої соціальні потреби та ефективно займатися продуктивною діяльністю [1, с. 2].

Сервісна держава ґрунтується на людиноцентричному підході, за якого держава розглядається не як контролюючий апарат, а як надавач якісних, доступних і прозорих публічних послуг. Запровадження сервісної моделі управління сприяє зміцненню соціального контракту між державою та громадянами, зниженню адміністративних бар'єрів, розвитку цифрових інструментів взаємодії та формуванню інституційної спроможності в умовах кризових ситуацій. Для України, яка перебуває у стані тривалої війни та водночас реалізує масштабні реформи публічного управління, така модель є не лише напрямом модернізації, а й чинником національної стійкості.

У вітчизняній науковій літературі концепція сервісної держави розглядається як ключовий напрям модернізації системи публічного управління, що відповідає сучасним викликам розвитку українського суспільства. Сервісна держава визначається як модель організації публічної влади, орієнтована на забезпечення потреб і прав громадян шляхом надання якісних, доступних та ефективних публічних послуг. Перехід до сервісної парадигми

передбачає зміну ролі держави — від домінуючого регулятора до партнера та надавача сервісів, діяльність якого спрямована на задоволення суспільних інтересів. Наголошується, що сервісна держава виступає не лише інструментом адміністративної реформи, а й важливим чинником підвищення інституційної спроможності держави в умовах кризових явищ [2].

Стійкість держави визначається її здатністю ефективно функціонувати та зберігати соціально-політичну стабільність у складних умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Для України такими викликами є військова агресія, економічна нестабільність, соціальні трансформації та потреба у відновленні інфраструктури та громадського довіри. У цьому контексті сервісна держава виступає як ключовий механізм забезпечення адаптивності та гнучкості публічного управління. Вона дозволяє органам влади не лише виконувати свої адміністративні функції, а й активно реагувати на потреби громадян, підвищуючи ефективність та доступність державних послуг.

Упровадження сервісних підходів у публічному управлінні сприяє зростанню рівня довіри громади до органів влади, зниженню соціальної напруги та формуванню стійких механізмів взаємодії між державою і суспільством. У контексті воєнного стану це набуває особливої значущості, оскільки безперервність надання публічних послуг та оперативність управлінських рішень є визначальними для збереження функціональної стабільності держави.

Окрему увагу приділено взаємозв'язку сервісної держави з процесами цифровізації публічного управління. Розвиток електронних сервісів, цифрових платформ і дистанційних форм взаємодії з громадянами розглядається як практичне втілення сервісної моделі, що одночасно підвищує адаптивність державних інституцій до умов невизначеності й обмежених ресурсів. У цьому сенсі сервісна держава постає як ефективний інструмент забезпечення стійкості України, здатний підтримувати виконання базових функцій публічної влади навіть за умов системних загроз [2].

Сервісна держава також сприяє зміцненню соціального контракту між державою і суспільством. Крім того, цифровізація та інноваційні технології у сфері надання послуг забезпечують оперативний доступ до інформації і скорочують час виконання адміністративних процедур, що є критично важливим для держави, яка перебуває у стані постійного реагування на кризові ситуації.

Важливо підкреслити, що публічно-сервісна діяльність є не лише окремою функцією держави, а складовою її соціальної місії, спрямованою на оптимізацію взаємодії влади з суспільством і забезпечення якісного доступу громадян до публічних послуг. Сервісно-орієнтоване публічне управління передбачає не лише зниження адміністративних бар'єрів, а й формування прозорих, ефективних і справедливих процедур, що забезпечують виконання державою своїх функціональних завдань у соціальній та економічній сферах. Такий підхід сприяє зміцненню соціальної довіри, підвищенню ефективності управлінських рішень та створенню умов для сталого суспільного розвитку, що в сукупності підсилює стійкість державних інституцій у відповідь на сучасні виклики [3].

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що сервісна держава є не лише концептуальною моделлю модернізації публічного управління, а й практичним механізмом посилення стійкості держави в умовах системних викликів.

Отже, сервісна держава не лише модернізує управлінську систему, а й слугує ефективним інструментом національної безпеки та адаптивності держави, забезпечуючи комплексний розвиток публічного управління, соціальної взаємодії і технологічної трансформації в інтересах суспільства.

#### Література:

1. Запорожець Т. В. Публічно-сервісна діяльність держави: сутність понять. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2024, випуск 35(74), № 6, С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/01>

2. Громова О. В. Розвиток концепції сервісної держави як стратегічний напрям трансформації публічного управління в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 52–59. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337076>

3. Омельян. О. Публічно-сервісна діяльність як спосіб реалізації сутності сервісної держави. *Актуальні проблеми правознавства*, Т.1, №3. С.76–81. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1054>

**Гамалюк Богдан Михайлович,**  
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри права  
імені академіка УАН о. Івана лугського ЗВО «Університет Короля Данила»

### **Впровадження системи електронного документообігу в Україні: актуальні проблеми**

Цифрова трансформація державного управління є одним із ключових напрямів модернізації публічного сектору України. Важливе місце у цьому процесі посідає впровадження систем електронного документообігу (СЕД), які забезпечують підвищення ефективності управлінських процесів, прозорість діяльності органів влади та оперативність прийняття управлінських рішень. У контексті розвитку електронного урядування та євроінтеграційних процесів питання впровадження електронного документообігу набуває особливої актуальності.

Електронний документообіг визначається як сукупність процесів створення, обробки, передачі, зберігання та використання електронних документів із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій [1]. Його впровадження сприяє оптимізації управлінської діяльності, скороченню витрат на паперовий документообіг, підвищенню швидкості обміну інформацією та забезпеченню контролю за виконанням управлінських рішень.

Нормативно-правову основу функціонування електронного документообігу в Україні становлять закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», а також нормативні акти щодо розвитку цифровізації державного управління. Вказані нормативні акти визначають правовий статус електронного документа, порядок використання електронного підпису та основні принципи електронної взаємодії суб'єктів публічного управління [2]. Водночас існує потреба у подальшому вдосконаленні законодавства, зокрема щодо уніфікації стандартів електронного документообігу та гармонізації національного законодавства з європейськими вимогами.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади, процес запровадження СЕД супроводжується низкою проблем. Насамперед до них належать технічні труднощі, пов'язані з недостатнім рівнем розвитку інформаційної інфраструктури, використанням різних програмних продуктів та відсутністю їх сумісності. Це ускладнює міжвідомчу взаємодію та обмін інформацією між органами влади.

Суттєвою проблемою є також організаційні труднощі, що проявляються у недостатній координації діяльності державних органів у сфері цифровізації, відсутності єдиних стандартів управління документами та недостатньому рівні автоматизації управлінських процесів. Крім того, впровадження електронного документообігу стримується низьким рівнем цифрової компетентності державних службовців та недостатньою підготовкою персоналу до роботи з новими інформаційними системами [3].

Важливим викликом залишається забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних у процесі електронного документообігу. Зростання кіберзагроз потребує впровадження сучасних механізмів захисту інформації, удосконалення систем електронної ідентифікації та підвищення рівня кібербезпеки державних інформаційних ресурсів.

Окремої уваги заслуговує проблема фінансового забезпечення цифровізації публічного управління. Обмеженість бюджетних ресурсів ускладнює модернізацію технічного забезпечення органів влади, впровадження нових інформаційних систем та їх технічну підтримку.

Для підвищення ефективності впровадження систем електронного документообігу доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації публічного управління, уніфікацію стандартів електронного документообігу, розвиток цифрової інфраструктури органів державної влади та підвищення рівня цифрової компетентності державних службовців. Важливим напрямом є також впровадження єдиних платформ міжвідомчої взаємодії та використання міжнародного досвіду у сфері електронного урядування.

Отже, впровадження систем електронного документообігу є важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління та забезпечення прозорості діяльності органів державної влади. Водночас наявність організаційних, технічних, кадрових і правових проблем потребує комплексного підходу до їх вирішення, що сприятиме подальшому розвитку електронного урядування в Україні та підвищенню якості управлінських процесів.

#### **Література:**

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV.
2. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII.
3. Карпенко О. В., Мамонова В. В. Електронне урядування : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 264 с.
4. Дубов Д. В. Електронне урядування: теорія та практика державного управління. Київ: НАДУ, 2019. 220 с.

#### **Грінер Володимир Ігорович,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії поза аспірантурою,  
асистент кафедри фізичного виховання, спорту і здоров'я Львівського національного  
університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

#### **Цифровізація фізичної реабілітації як інструмент модернізації публічного управління в умовах сучасних викликів**

Сучасний етап розвитку України супроводжується глибокими безпековими та соціально-економічними викликами, що суттєво вплинули як на кожного українця зокрема, так і на державу. Повномасштабна війна зумовила зростання потреби у соціальній підтримці та фізичній реабілітації, водночас актуалізувавши необхідність оновлення підходів у публічному управлінні. За таких умов трансформація управлінських механізмів стає об'єктивною вимогою часу. Одним із ключових напрямів модернізації виступає цифровізація, яка відкриває нові можливості для підвищення ефективності державної політики. Особливої актуальності вона набуває у сфері фізичної культури і спорту, де фізична реабілітація є важливим напрямом, спрямованим на відновлення функціональних можливостей людини та її повноцінну соціальну інтеграцію.

Цифрова трансформація публічного управління в Україні впродовж 2020–2024 років стала одним із ключових інструментів адаптації державного управління до реалій сьогодення. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України суттєво актуалізувала потребу у швидких, доступних і прозорих механізмах надання соціальних послуг, зокрема у сфері соціального захисту та фізичної реабілітації учасників бойових дій. У цьому контексті

інформаційні технології виступають не лише технічним інструментом модернізації, а й стратегічним ресурсом підвищення стійкості публічного управління.

Інституційною основою цифровізації соціальної сфери стала Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [3], яка передбачає формування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (надалі - ЄІССС) та поступовий перехід до електронного формату надання соціальних послуг. Реалізація цієї стратегії забезпечила створення базової цифрової інфраструктури, що інтегрує органи соціального захисту, центри надання адміністративних послуг та органи місцевого самоврядування в єдиний інформаційний контур. Станом на 2024 рік через ЄІССС [1] надається 17 видів соціальних послуг та допомог в електронному форматі, а до роботи із системою залучено понад 26 тисяч фахівців. Це свідчить про формування стабільної управлінської платформи, здатної забезпечувати масштабованість цифрових рішень.

Також відбувається активний розвиток загальнодержавних цифрових сервісів через портал та мобільний застосунок «Дія». Цифровими документами та онлайн-послугами користуються понад 23 млн українців, отримуючи доступ до 33 цифрових документів та понад 70 сервісів. Вже понад 25 тисяч державних установ та компаній уже інтегрували сервіси Дії [5]. Це демонструє зростання рівня цифрової довіри та готовності громадян до взаємодії з державою в онлайн-форматі. Така динаміка створює передумови для впровадження більш складних цифрових сервісів.

Разом із тим, аналіз сучасного стану цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій засвідчує їх недостатню інтеграцію у систему публічного управління соціальним захистом [4, с.341]. Незважаючи на наявність розвиненої цифрової інфраструктури, реабілітаційні процеси переважно реалізуються в традиційному форматі, а існуючі електронні сервіси здебільшого орієнтовані на адміністрування соціальних виплат і пільг. Використання дистанційних платформ, мобільних застосунків, сенсорних технологій та систем моніторингу фізичного стану пацієнтів здатне забезпечити безперервність реабілітаційного процесу, зокрема для осіб, які проживають у віддалених громадах або мають обмежену мобільність. У контексті воєнного стану це набуває не лише соціального, а й стратегічного значення.

Водночас серед ключових стримувальних чинників цифровізації програм фізичної реабілітації зазначають:

- відсутність спеціалізованих цифрових модулів реабілітації в межах ЄІССС;
- недостатню міжвідомчу інтеграцію інформаційних систем органів соціального захисту, закладів охорони здоров'я та реабілітаційних центрів;
- обмежене нормативно-правове регулювання використання телереабілітаційних сервісів;
- низький рівень цифрової компетентності окремих категорій фахівців і отримувачів послуг.

Окреслені проблеми свідчать про потребу переходу від фрагментарної цифровізації до комплексного управлінського підходу, який поєднує організаційно-правові, технологічні та аналітичні компоненти [2, с.108].

Інформаційні технології у публічному управлінні в даному випадку виконують подвійну функцію: з одного боку — оптимізують управлінські процеси, скорочують строки ухвалення рішень та зменшують адміністративні бар'єри; з іншого — створюють умови для персоналізації державних сервісів і підвищення їх результативності. Цифрові інструменти дають можливість здійснювати моніторинг ефективності реабілітаційних заходів у режимі реального часу, формувати доказову базу для прийняття управлінських рішень та забезпечувати прозорість використання бюджетних ресурсів.

Отже, цифровізація програм фізичної реабілітації учасників бойових дій є стратегічним напрямом розвитку інформаційних технологій у публічному управлінні соціальним захистом. В Україні сформовано базові інституційні та технологічні передумови для реалізації цього

завдання, однак подальший прогрес залежить від поглиблення міжвідомчої інтеграції, удосконалення нормативно-правового забезпечення та впровадження спеціалізованих цифрових рішень.

### **Література:**

1. Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України, сім'ї та єдності України. 2025. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Солодовнік Д. Цифрові виклики та інституційні обмеження в системі публічного управління України. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025, Випуск 2 (5). УДК 351:316, 3:321 DOI: 10.31673/2786-7412.2025.028587.
3. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери від 28.10.2020 р. № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-p#Text> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Ганущин С.Н., Грінер В.І. Цифровізація програм фізичної реабілітації учасників бойових дій у системі публічного управління соціальним захистом. *Інвестиції: практика та досвід*. Науково-практичний журнал № 2 січень 2026. С.416.
5. Електронний ресурс: <https://diia.gov.ua/news/derzhava-bez-cherh-i-paperiv-uzhe-23-miliony-ukraintsiv-korystuutsia-diieiu> (дата звернення: 12.02.2026).

### **Задворний Богдан Анатолійович,**

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Правове регулювання використання штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади**

Сучасне публічне управління переживає фундаментальні трансформації, пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту в повсякденну діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Це вже не питання віддаленого майбутнього, а реальність сьогодення: алгоритми допомагають обробляти гігантські масиви даних швидше за будь-яку людину, автоматизують рутинні процеси та мінімізують корупційний чинник на побутовому рівні. Яскравим прикладом позитивного застосування є системи автоматичної фіксації порушень правил дорожнього руху, де алгоритм без участі чиновника формує постанову, або ж використання інтелектуальних чат-ботів у наданні адміністративних послуг, що розвантажує ЦНАПи та забезпечує цілодобову підтримку громадян. Потенціал технології величезний: від моніторингу екологічної ситуації в режимі реального часу до поглибленого аналізу податкових декларацій для виявлення ознак незаконного збагачення чи конфлікту інтересів.

Однак, попри очевидну користь, стрімка цифровізація без належного правового супроводу несе приховані загрози. Головна проблема полягає в тому, що коли алгоритм помиляється у виборі музики чи фільму — це лише тимчасова незручність, але коли він помиляється у сфері публічної влади — це може призвести до порушення фундаментальних прав людини. Саме тому виникає гостра потреба у чіткому та детальному правовому регулюванні, яке потрібне не для того, щоб зупинити прогрес, а щоб зробити його безпечним та передбачуваним для громадянина [1].

Окремим пластом проблем, що потребує нагального врегулювання, є захист персональних даних. Системи штучного інтелекту для свого навчання та функціонування потребують доступу до величезних обсягів інформації, яка часто міститься у державних реєстрах. Тут виникає колізія між ефективністю управління та правом особи на приватність. Європейський досвід, зокрема Загальний регламент захисту даних (GDPR), встановлює

жорсткі обмеження на автоматизовану обробку даних. Стаття 22 GDPR прямо вказує, що суб'єкт даних має право не підлягати рішенням, яке ґрунтується виключно на автоматизованій обробці, якщо це рішення породжує для нього правові наслідки. Для України це означає необхідність адаптації законодавства таким чином, щоб державні органи не могли використовувати дані громадян для тренування алгоритмів без чітко визначених законодавчих підстав та надійних протоколів знеособлення інформації.

Особливо показовою є сфера міграції та прикордонного контролю, яка часто згадується у міжнародних документах як зона підвищеного ризику. Уявімо ситуацію, коли система ШІ, аналізуючи заявки на отримання статусу біженця, автоматично відхиляє їх на основі упереджених даних про походження особи, навіть не заглиблюючись в індивідуальні обставини справи. Без законодавчого запобіжника людина залишається сам на сам із «чорною скринькою» — алгоритмом, внутрішню логіку якого неможливо зрозуміти чи ефективно оскаржити. Саме на усунення таких ризиків спрямована Рамкова конвенція Ради Європи про штучний інтелект, права людини, демократію та верховенство права. Вона вимагає від держав гарантій того, що використання цифрових технологій не призведе до дискримінації та приниження людської гідності [2, с. 8].

З огляду на євроінтеграційний курс України, безумовним орієнтиром для національного законодавця є Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) про штучний інтелект (AI Act). Цей документ пропонує логічну і зрозумілу модель: рівень юридичного контролю має прямо залежати від рівня потенційної небезпеки технології. Якщо ШІ використовується для спам-фільтрів у електронній пошті міської ради — регулювання може бути мінімальним. Але якщо йдеться про системи, що впливають на життєво важливі права (правосуддя, доступ до освіти, нарахування соціальних виплат, робота поліції) — вимоги стають максимально суворими. Це включає обов'язкову прозорість роботи системи, регулярний аудит якості даних, на яких вона навчалася, та, найголовніше, обов'язковий нагляд з боку людини [3].

В Україні перші кроки до побудови такої системи вже зроблено. Розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» визначає, що держава має використовувати ці технології для підвищення власної ефективності, зокрема у боротьбі з кіберзагрозами та вдосконаленні судочинства [4]. Проте концепція — це лише стратегічний план дій. Більш конкретні механізми запропоновано у «Білій книзі» Мінцифри, яка передбачає поступовий перехід до жорстких законодавчих норм. Важливим є те, що цей документ пропонує не копіювати сліпо чужі закони, а готувати національне законодавство через інструменти «м'якого права» та тестування технологій у регуляторних «пісочницях» (sandboxes) [1].

Гострою залишається проблема юридичної відповідальності. Хто має відшкодувати шкоду, якщо штучний інтелект помилково нарахує борг законослухняному громадянину або безпідставно позбавить його соціальної виплати? Чи це провина розробника програмного забезпечення, який допустив помилку в коді? Чи відповідальність лежить на державному службовці, який сліпо довірився підказці машини? Чинне законодавство України поки що не дає чіткої відповіді на ці питання. Необхідно запровадити норми, які б чітко розмежовували зони відповідальності та встановлювали презумпцію того, що остаточне рішення завжди приймає людина, а отже, саме орган влади несе повну відповідальність перед громадянином за наслідки такого рішення.

Критично важливим аспектом, який потребує негайного врегулювання, є прозорість прийняття рішень (explainability). Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи наголошує: громадянин має право знати, що рішення щодо нього було прийнято або підготовлено машиною. Більше того, людина повинна мати реальну можливість отримати зрозуміле пояснення логіки цього рішення та вимагати його перегляду живим чиновником, а не комп'ютером [5, с. 5]. Держава не може посилатися на комерційну таємницю розробників або

технічну складність алгоритму як на підставу для відмови у наданні інформації, що стосується прав та обов'язків особи.

Отже, правове регулювання штучного інтелекту в діяльності органів влади є об'єктивною необхідністю. Воно має вирішувати конкретне завдання: створити умови, за яких держава зможе використовувати потужність новітніх технологій для покращення життя громадян, але при цьому кожна людина буде захищена від свавілля машини. Регулювання допоможе встановити чіткі межі: де автоматизація є бажаною (наприклад, обробка технічної документації), а де остаточне слово завжди має залишатися за людиною (судові вироки, затримання, соціальний захист). Тільки за наявності таких прозорих «правил гри» суспільство зможе довіряти цифровій державі.

### **Література:**

1. Біла книга «Стратегія розвитку інновацій у сфері публічних послуг». Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://ai.thedigital.gov.ua/news/Regulating%20Artificial%20Intelligence%20in%20Ukraine:%20Presenting%20the%20White%20Paper> (дата звернення: 09.02.2026).

2. Рамкова конвенція Ради Європи про штучний інтелект, права людини, демократію та верховенство права. URL: [https://vkksu.gov.ua/sites/default/files/rye\\_ramkova\\_konvenciya\\_zi\\_shtuchnogo\\_intelektu\\_prav\\_lyudyny\\_demokratiyi\\_ta\\_verh\\_prava.pdf](https://vkksu.gov.ua/sites/default/files/rye_ramkova_konvenciya_zi_shtuchnogo_intelektu_prav_lyudyny_demokratiyi_ta_verh_prava.pdf) (дата звернення: 09.02.2026).

3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 09.02.2026).

4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.02.2026).

5. Рекомендація CM/Rec(2020)1 Комітету Міністрів державам-членам щодо впливу алгоритмічних систем на права людини. URL: <https://www.ppl.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA-Rec-20201.pdf> (дата звернення: 09.02.2026).

### **Ігнатюк Андрій Олександрович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Історичні аспекти цифровізації соціального партнерства в особливий період**

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкості системи публічного управління та соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану й глибоких кризових трансформацій, що супроводжуються порушенням усталених механізмів соціального діалогу, зростанням соціальних ризиків і підвищенням рівня невизначеності управлінських рішень. [2]. У таких умовах соціальне партнерство набуває стратегічного значення як інституційний інструмент узгодження інтересів держави, роботодавців і працівників, а цифровізація постає ключовим чинником забезпечення його безперервності, адаптивності та ефективності. Аналіз історичних аспектів цифровізації соціального партнерства в Україні дозволяє простежити еволюцію форм і механізмів соціального діалогу, з'ясувати трансформацію інституційних практик під впливом цифрових технологій та оцінити їх роль у підтриманні стабільності публічного управління в особливий період. Застосування інституціонального та неінституціонального підходів дає змогу розглядати цифровізацію не лише як технологічне оновлення, а як чинник інституційної адаптації, що забезпечує збереження соціальної рівноваги, підвищення довіри між суб'єктами соціального партнерства

та посилення управлінської спроможності держави в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення [3, с. 42].

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується поєднанням глибоких інституційних трансформацій і безпрецедентних викликів, зумовлених правовим режимом воєнного стану, соціально-економічною нестабільністю та структурними змінами ринку праці. За таких умов соціальне партнерство набуває стратегічного значення як інституційний механізм управління соціально-трудохими відносинами, узгодження інтересів держави, роботодавців і працівників та запобігання соціальним ризикам [4]. Цифровізація соціального партнерства виступає ключовим управлінським інструментом забезпечення безперервності, керованості й оперативності соціального діалогу, дозволяючи органам публічної влади зберігати контроль над процесами прийняття рішень в умовах обмежених фізичних комунікацій і підвищеної невизначеності. Використання цифрових платформ переговорів, електронного документообігу, онлайн-консультацій і аналітичних інструментів моніторингу сприяє підвищенню управлінської спроможності органів публічного управління, посиленню прозорості процедур, підзвітності суб'єктів соціального партнерства та своєчасному реагуванню на соціально-економічні виклики, що є визначальним для стабільності системи публічного управління в умовах особливого періоду..

У межах інституціонального підходу соціальне партнерство розглядається як система формалізованих норм і процедур, що регламентують соціально-трудохи відносини. Неоінституціоналізм наголошує на динамічності інститутів та їх здатності трансформуватися під впливом криз, де цифрові технології виконують роль каталізатора інституційних змін [3, с. 42].

Історично соціальне партнерство в Україні формувалося з початку 1990-х років. Прийняття Закону України «Про соціальний діалог в Україні» закріпило правові засади тристоронньої моделі соціального діалогу. Водночас тривалий час домінували офлайн-форми взаємодії, що знижувало оперативність та інклюзивність процесів.

Після 2014 року в Україні активізувалися процеси цифровізації публічного управління, а повномасштабна війна 2022 року трансформувала цифрові інструменти на базові механізми соціального партнерства. Дистанційні переговори, електронний підпис і цифрові платформи стали ключовими інструментами соціального діалогу.

Управлінські імплікації дослідження полягають у тому, що цифровізація соціального партнерства в особливий період має розглядатися не як тимчасовий антикризовий інструмент, а як стратегічний напрям модернізації публічного управління. Для органів публічної влади це передбачає необхідність інституційного закріплення цифрових форматів соціального діалогу, розвитку інтегрованих онлайн-платформ взаємодії із соціальними партнерами, підвищення цифрової компетентності учасників соціального діалогу та забезпечення інформаційної безпеки. Реалізація зазначених управлінських рішень сприятиме підвищенню стійкості соціально-трудохих відносин, зміцненню довіри між суб'єктами соціального партнерства та ефективності публічного управління в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення.

У межах концепції public governance цифровізація соціального партнерства сприяє формуванню мережевої моделі управління, підвищенню відкритості та інклюзивності соціального діалогу. З позицій неоінституціоналізму цифровізація виконує компенсаторну функцію, забезпечуючи інституційну адаптацію соціально-трудохих відносин.

Таким чином, цифровізація соціального партнерства постає не лише еволюційним результатом розвитку інформаційних технологій, а системною управлінською трансформацією, що в умовах особливого періоду набуває прискореного та стратегічного характеру. Вона забезпечує інституційну стійкість системи публічного управління шляхом збереження безперервності соціального діалогу, підвищення керованості соціально-трудохих відносин і адаптації управлінських механізмів до кризових умов. Історичний аналіз засвідчує, що цифрові інструменти поступово інтегрувалися в практики соціального партнерства, однак саме воєнний стан актуалізував їх як базові механізми прийняття управлінських рішень,

координації дій суб'єктів соціального діалогу та мінімізації соціальних ризиків. Для публічного управління важливим є те, що цифровізація соціального партнерства сприяє підвищенню інституційної спроможності органів публічної влади, посиленню прозорості, підзвітності та результативності управлінських процесів, а також формуванню передумов для переходу до мережевої моделі публічного управління. У перспективі повоєнного відновлення цифрові механізми соціального партнерства мають бути інституційно закріплені як сталий елемент системи публічного управління, що забезпечуватиме соціальну стабільність, довіру між державою та суспільством і ефективне узгодження інтересів у процесі відновлення та розвитку України.

#### Література:

1. Закон України «Про соціальний діалог в Україні»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Ковальчук Т. М. Цифровізація публічного управління в Україні в умовах кризи // *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 1. С. 40–48
4. Іщенко О. В. Соціальний діалог в умовах воєнного стану: нові виклики // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5

#### Карпенко Вікторія Олегівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### Роль інформаційних технологій у запобіганні корупції в сфері публічного управління

В умовах цифровізації суспільства інформаційні технології набувають ключового значення у реформуванні системи публічного управління та підвищенні його прозорості й підзвітності. Однією з найбільш гострих проблем у цій сфері залишається корупція, яка підриває довіру громадян до державних інституцій, знижує ефективність управлінських рішень та гальмує соціально-економічний розвиток держави. Запровадження сучасних інформаційних технологій розглядається як один із дієвих інструментів запобігання корупційним проявам, оскільки вони сприяють автоматизації управлінських процесів, мінімізації людського фактора, відкритості даних та посиленню громадського контролю.

Автоматизація управлінських процесів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій сприяє зниженню корупційних ризиків та зміцненню економічної безпеки держави. Корупція значною мірою зумовлена людським фактором, зокрема можливістю зловживання службовими повноваженнями. Автоматизація зменшує потребу в безпосередній взаємодії між посадовцями та громадянами, що підвищує прозорість і підзвітність державних процедур. Системи електронного урядування («e-government») є однією з ключових форм автоматизації адміністративних процесів, оскільки переводять значну частину державних послуг в онлайн-формат. Це скорочує строки їх надання, усуває необхідність особистих зустрічей із посадовцями та зменшує бюрократичне навантаження на громадян і бізнес, роблячи адміністративні процедури більш ефективними [1, с. 70].

Важливим елементом електронного урядування як антикорупційного інструменту є система електронного декларування, правові засади якої закріплено у ч. 1 ст. 45 Закону України «Про запобігання корупції». Відповідно до цієї норми, особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, зокрема державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування, судді та інші високопосадовці, зобов'язані

щорічно подавати електронні декларації до 1 квітня шляхом їхнього заповнення на офіційному сайті Національного агентства з питань запобігання корупції [2]. Такий механізм сприяє підвищенню прозорості діяльності публічної влади та посиленню контролю за майновим станом посадових осіб.

Інформаційні технології відіграють важливу роль і в контролі державних фінансів і процесів прийняття рішень, що сприяє зниженню корупційних ризиків. Використання електронних систем управління бюджетом та моніторингу фінансових потоків забезпечує прозорість розподілу та використання державних ресурсів, надаючи доступ до актуальної інформації в режимі реального часу для органів влади та громадськості. Автоматизовані системи ухвалення рішень дозволяють документувати та відстежувати кожен етап процесів, що зменшує можливість для зловживань, оскільки рішення приймаються за чіткими алгоритмами і критеріями, без втручання людського фактора. Крім того, застосування електронних платформ для державних закупівель, таких як Prozorro, створює відкритий і конкурентний ринок, що мінімізує корупційні ризики [3, с. 164].

Досвід зарубіжних країн показує, що застосування сучасних інформаційних технологій у протидії корупції дозволяє створити прозору та відкриту систему прийняття управлінських рішень із високим рівнем антикорупційного захисту, а також спростити процедури та правила. ІКТ усувають посередників, стандартизують і автоматизують надання послуг, зменшуючи можливості для зловживання повноваженнями та інших корупційних дій. Комп'ютеризовані процеси також забезпечують можливість відстеження рішень та дій, що виступає додатковим механізмом стримування корупції [4, с. 182].

Корупція залишається однією з головних проблем у сфері публічного управління, оскільки підриває ефективність державних інституцій, довіру громадян та економічну безпеку держави. Традиційні адміністративні процедури часто створюють умови зловживань через бюрократію, людський фактор та непрозорість процесів. Впровадження інформаційних технологій у державне управління покликане мінімізувати ці ризики, забезпечити прозорість і підзвітність, а також стандартизувати та автоматизувати процеси, що створює умови для ефективного запобігання корупції.

Отже, застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні доводить свою ефективність у зменшенні корупційних ризиків. Електронні системи управління, автоматизовані процедури ухвалення рішень, платформи для державних закупівель та електронне декларування сприяють підвищенню прозорості, доступності та підзвітності державних органів. Такий підхід дозволяє обмежити людський фактор, створити відкриту систему контролю та забезпечити більш ефективне та безпечне управління державними ресурсами.

### Література:

1. Білич О.Ю. Роль інформаційних технологій у запобіганні корупції та їх вплив на соціально-економічні перетворення. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку* Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. 20-21 жовтня 2025 р.. Запоріжжя, 2025. С. 70-72. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50350/2/%D0%86%D0%86%D0%86%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf#page=71> (дата звернення: 28.01.2026р.).

2. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року №1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#n26> (дата звернення: 28.01.2026р.).

3. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигми, розвиток, удосконалення*. Вип. 9, 2024. С. 161-167. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167> (дата звернення: 28.01.2026 р.).

4. Литвинюк Я. Роль інформаційної відкритості в подоланні корупції. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*. Збірник матеріалів І-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю 31 травня 2024 року. Івано-Франківськ. 2024 р. С. 181-184. URL: [http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/21047/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93\\_2024.pdf#page=181](http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/21047/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_2024.pdf#page=181) (дата звернення: 28.01.2026 р.).

**Курилюк Юлія Любомирівна,**

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова

### **Роль цифровізації у трансформації публічного управління в Україні**

Цифрова трансформація стала однією з визначальних характеристик розвитку сучасної держави. В умовах глобалізації, зростання обсягів інформації та підвищення вимог громадян до якості публічних послуг традиційні бюрократичні механізми управління вже не забезпечують належного рівня оперативності та ефективності. Саме тому цифровізація постає не як допоміжний інструмент, а як системоутворюючий чинник модернізації публічного управління в Україні.

Перехід до цифрових форматів діяльності органів публічної влади сприяє зміні самої управлінської парадигми – від адміністративно-контрольної до сервісно орієнтованої. Автоматизація процедур, електронний документообіг, інтеграція державних реєстрів та впровадження онлайн-сервісів дозволяють мінімізувати людський фактор, скоротити часові витрати на прийняття рішень і зменшити адміністративні витрати. У цьому контексті важливим кроком стало схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р Концепції розвитку електронного урядування в Україні, яка визначила стратегічні напрями цифрової модернізації державного управління. Електронне урядування розглядається як механізм забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності влади шляхом використання інформаційно-телекомунікаційних технологій [1].

Подальшим етапом цифрової трансформації стало затвердження у 2020 році Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р) [2]. У документі визначено стратегічні пріоритети впровадження технологій штучного інтелекту в різні сфери суспільного життя, зокрема й у систему публічного управління. Використання алгоритмів аналізу великих масивів даних створює можливості для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, удосконалення прогнозування соціально-економічних процесів та формування політик на основі даних.

Науковці також підкреслюють значення комплексного застосування інноваційних технологій. Зокрема, О. В. Сяська, О. Ю. Поліщук та О. Р. Савченко зазначають, що поєднання електронного урядування, блокчейн-технологій і штучного інтелекту може суттєво підвищити результативність функціонування публічного сектору та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку держави [3, с. 161]. Такий інтегрований підхід дозволяє забезпечити захист даних, прозорість процедур і водночас аналітичну спроможність органів влади.

Особливої актуальності цифровізація набула в умовах повномасштабної збройної агресії проти України. Війна створила безпрецедентні виклики для системи публічного управління: необхідність забезпечення безперервності надання послуг, координації дій органів влади, оперативного інформування населення та управління ресурсами в умовах ризиків. Саме

цифрові інструменти дозволили зберегти функціональність державного апарату навіть у складних безпекових умовах. Наприклад, національна цифрова платформа Дія стала ключовим механізмом доступу громадян до понад 100 державних послуг через смартфон, що дозволило забезпечити доступ до адміністративних сервісів, включно з реєстраціями, податковими та соціальними послугами, навіть у воєнний час без фізичної присутності громадян у відділеннях органів влади. В умовах війни Дія також інтегрувала функції безпекового характеру, такі як сповіщення про повітряну тривогу та інструменти для повідомлення про ворожу активність, що додатково підтримує реагування на загрози безпеці [4].

Отже, цифровізація є стратегічним напрямом трансформації публічного управління в Україні, що забезпечує перехід до сучасної, ефективної та сервісно орієнтованої моделі державного управління. Запровадження електронного урядування, розвиток штучного інтелекту, інтеграція державних реєстрів і впровадження цифрових сервісів сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та оперативності діяльності органів публічної влади. Нормативно-правове закріплення цих процесів на рівні урядових концепцій визначає системний характер цифрової трансформації та її довгострокову спрямованість.

В умовах воєнного стану цифрові технології продемонстрували свою ефективність як інструмент забезпечення безперервності функціонування державного апарату, доступності адміністративних послуг і оперативної комунікації з громадянами. Вони стали важливим чинником стійкості держави до зовнішніх викликів та водночас створили підґрунтя для прозорого й технологічно забезпеченого повоєнного відновлення.

#### **Література:**

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 01.02.2026)
2. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 01.02.2026)
3. Сяська О. В., Поліщук О. Ю. та Савченко О. Р. Нові інформаційні технології в публічному управлінні: проблеми та перспективи. Механізми публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74) № 1 2024. С 157-163.
4. Іоан В. Цифрова трансформація України потрапляє в заголовки міжнародних газет. Урядові технології. 14.08.2024. URL: [https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-digital-transformation-is-making-international-headlines?utm\\_source=chatgpt.com](https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-digital-transformation-is-making-international-headlines?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 12.02.2026).

#### **Ленчук Анастасія Сергіївна,**

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Напрями удосконалення практичних цифрових рішень у діяльності Хмельницької обласної ради**

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування має розглядатися як складова управлінської системи, пов'язана з інституційною спроможністю, управлінською культурою та стратегічними цілями розвитку регіону. Її кінцевою метою є не лише технічна оптимізація процесів, а комплексне підвищення ефективності управління через зростання соціальної результативності управлінських рішень, розвиток механізмів зворотного зв'язку та двосторонньої комунікації з громадою, підвищення прозорості й підзвітності влади. Це

проявляється у якості життя населення, доступності соціальних послуг, рівні довіри до органів влади, реальній участі громадян в управлінні та можливості оперативного коригування управлінських рішень на основі отриманих даних і суспільних запитів [1].

Тож, основу цифрових рішень формують такі принципи:

- орієнтація на людину, що означає орієнтацію цифрових сервісів і управлінських рішень на реальні потреби та повсякденні запити мешканців громади, з урахуванням зручності користування, доступності та зрозумілості для різних груп населення;
- соціальна орієнтація, яка передбачає зосередження цифрових рішень насамперед на соціально значущих сферах: наданні адміністративних і соціальних послуг, освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті та якості життя населення;
- відкритість і прозорість, що полягає у публічності управлінських процесів, доступі громадян до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування та підзвітності влади за прийняті рішення;
- інтегрованість, яка забезпечує формування єдиного цифрового управлінського простору через узгоджену роботу інформаційних систем, сервісів і баз даних на місцевому рівні;
- адаптивність, тобто здатність цифрових управлінських рішень швидко реагувати на кризові ситуації, нестабільні умови та зміну потреб громади;
- орієнтація на результат і соціальний вплив, за якої ефективність цифровізації оцінюється не кількістю впроваджених технологій, а реальними змінами в житті громади та покращенням управлінських і соціальних показників.

Реалізація наведених принципів цифрових рішень на практиці потребує не лише технологічних інструментів, а й належних організаційних та інституційних умов. Саме інституційна спроможність органів місцевого самоврядування визначає, наскільки задекларовані підходи можуть бути системно впроваджені, узгоджені між різними підрозділами та трансформовані в сталі управлінські практики. У цьому контексті першочергового значення набуває інституційні напрями удосконалення цифрової діяльності.

Інституційний напрям удосконалення. Тут ключовим чинником ефективності цифрових рішень є інституційна спроможність Хмельницької обласної ради. Центральну роль у цьому процесі відіграє апарат обласної ради як координатор цифрової трансформації [2]. Основними проблемами є фрагментарність цифрових ініціатив, відсутність єдиних управлінських регламентів і слабка міжінституційна координація. У цьому напрямі ми виділяємо такі напрями вдосконалення, як:

- централізацію планування цифрових ініціатив;
- формалізацію управлінських регламентів цифрової діяльності;
- посилення взаємодії з обласною військовою адміністрацією, громадами та громадським сектором;
- інституційне закріплення форматів співпраці з експертним середовищем.

Першочерговим практичним кроком у цьому напрямі може стати створення постійного координаційного механізму цифрової трансформації при апараті обласної ради з чітко визначеними функціями та відповідальними особами.

Інформаційно-аналітичний напрям. Підвищення соціальної ефективності управління неможливе без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення. Основними проблемами є фрагментарність даних, відсутність інтеграції інформаційних ресурсів і слабка аналітична підтримка управлінських рішень. Ми відносимо сюди такі напрямки:

- формування єдиного інформаційного простору;
- впровадження аналітичних цифрових інструментів для прогнозування та оцінювання рішень;
- стандартизацію збору та обробки даних;
- розвиток відкритих даних і прозорості управлінської аналітики;
- формування системи моніторингу та оцінювання соціальної ефективності.

Базовим практичним кроком у цьому напрямі є впровадження єдиного інформаційно-аналітичного середовища з ключовими соціальними показниками для підтримки управлінських рішень.

Комунікаційно-учасницький напрям. Цифровізація має забезпечувати не формальну, а реальну участь громадян в управлінні. Основною проблемою є декларативний характер електронної участі та імітація діалогу. У цьому ж напрямі ми бачимо такі напрями вдосконалення:

- перехід від односторонньої комунікації до двосторонньої та багатосторонньої взаємодії;
- розвиток електронних консультацій, обговорень, петицій, опитувань;
- забезпечення прозорого зв'язку між участю громадян і результатами управлінських рішень;
- формування культури цифрової взаємодії між владою та громадою.

Ключовим практичним кроком може стати запровадження обов'язкового публічного інформування про результати електронної участі та їхній вплив на ухвалені управлінські рішення.

Кадрово-компетентнісний напрям. Людський фактор є ключовою передумовою успішної цифрової трансформації [3]. Цифрові компетентності мають розглядатися не лише як технічні навички, а як управлінська здатність працювати з даними, аналітикою та цифровими платформами. Основні напрями, які ми виділяємо для вдосконалення:

- розвиток цифрової грамотності персоналу;
- формування управлінської культури цифровізації;
- подолання опору змінам через навчання, мотивацію та залучення;
- створення системи безперервного професійного розвитку.

Практичним кроком реалізації цього напрямку є впровадження систематичних навчальних програм для працівників органів місцевого самоврядування, орієнтованих на практичне використання цифрових інструментів.

Як висновок, удосконалення цифрових рішень у діяльності Хмельницької обласної ради доцільно розглядати як комплексний управлінський процес, що поєднує інституційний, інформаційно-аналітичний, комунікаційно-учасницький та кадрово-компетентнісний напрями. Перехід від фрагментарної цифровізації до системної цифрової трансформації створює передумови для підвищення соціальної ефективності управлінських рішень, зміцнення довіри громадян до органів влади та формування стійкої моделі соціально орієнтованого регіонального управління

### Література:

1. Міщенко В.І., Тіщенко Є.О. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. Випуск 32. 71-80 с.
2. 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. 214–218 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10197>
3. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-043.P>

**Луков Павло Миколайович,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі

### **Запровадження штучного інтелекту у систему публічного управління у сфері охорони здоров'я в країнах ЄС**

Штучний інтелект (далі – ШІ) усе більше стає ключовою складовою цифрових трансформацій у сфері охорони здоров'я, зокрема в контексті публічного управління, де він потенційно може підвищувати ефективність, якість та доступність медичних послуг, оптимізувати управлінські процеси і підтримувати прийняття рішень на основі даних. В Європейському Союзі цей процес відбувається в умовах систематичних політичних та нормативних ініціатив, спрямованих на створення інтегрованої, етичної та прозорої екосистеми застосування ШІ в охороні здоров'я.

Європейська Комісія визначає охорону здоров'я як стратегічний сектор, де цифрові технології здатні забезпечити «трийну перемогу»: поліпшити результати для пацієнтів, зробити системи охорони здоров'я фінансово стійкішими та сприяти економічному зростанню. Зокрема, у своїх політичних документах Комісія розглядає впровадження ШІ як важливий елемент «Apply AI Strategy» та загальної цифрової стратегії ЄС у сфері охорони здоров'я [1].

Ці ініціативи охоплюють широке коло застосувань ШІ: від підтримки клінічних рішень (наприклад, у діагностиці раку чи серцево-судинних захворювань) до прогнозної аналітики у сфері громадського здоров'я, що дозволяє виявляти патерни поширення хвороб і планувати превентивні заходи. Стратегічні програми також включають розвиток інфраструктури для тестування та експериментального впровадження інноваційних рішень, зокрема для малих і середніх підприємств, що працюють над алгоритмами ШІ у медичній сфері.

Серед ключових регуляторних механізмів, що формують середовище впровадження ШІ у охороні здоров'я в рамках ЄС, важливу роль відіграє Акт про штучний інтелект (EU AI Act) [2]. Цей нормативний акт, що набув чинності 1 серпня 2024 року, встановлює ризико-орієнтований підхід до регулювання систем ШІ та окремо виділяє високоризикові системи, до яких належить ШІ, що використовується для медичних цілей. Для таких систем передбачено суворі вимоги до управління ризиками, якості даних, прозорості, людського нагляду та належної інформованості користувачів [3].

Реалізація Акту про штучний інтелект у контексті охорони здоров'я значною мірою пов'язана з Європейським простором даних про здоров'я, який сприяє доступу до високоякісних різномірних медичних даних для тренування, перевірки та оцінки алгоритмів ШІ, з одночасним забезпеченням захисту даних і дотриманням етичних принципів. Європейський простір даних про здоров'я має стати фундаментальною платформою для інновацій, що ґрунтуються на даних, включно з алгоритмічними підтримуючими системами прийняття рішень та інструментами громадського здоров'я.

Практичний вимір такої цифрової трансформації охоплюється спеціальними ініціативами, зокрема COMPASS-AI — флагман-проект Європейської Комісії, спрямований на безпечну та ефективну інтеграцію ШІ у клінічну практику. Проект фокусується на пріоритетних напрямках, таких як боротьба з онкологічними захворюваннями та забезпечення медичної допомоги у віддалених регіонах, а також створює цифрові платформи для обміну найкращими практиками та знаннями між лікарнями, професійними товариствами та науковими командами [4].

Важливою складовою ефективного впровадження ШІ є підготовка медичних працівників, здатних працювати з цифровими технологіями та оцінювати алгоритмічні системи. Наприклад, у 2025 році ЄС фінансував проект «Сталий розвиток охорони здоров'я з компетенцією в галузі цифрових медичних даних» (Susa), що реалізується у рамках програми

Цифрова Європа з бюджетом близько €12,4 млн та спрямований на інтеграцію цифрових компетентностей у медичну освіту та професійний розвиток [5].

Аналіз поточної академічної літератури підтверджує, що нормативно-правова інфраструктура ЄС, включно з Актом про штучний інтелект та Регламентом загального захисту даних, створює правові й етичні рамки, необхідні для формування довіри до ШІ у сфері охорони здоров'я — критично важливої сфері, де ризики втручання в приватність, алгоритмічна упередженість і непрозорість рішень мають безпосередній вплив на життя людей.

Систематичне впровадження ШІ в охороні здоров'я на рівні публічного управління ЄС має міждисциплінарний характер: поєднує нормативно-правові ініціативи, інфраструктурні проекти, розвиток людського капіталу та етичні стандарти. Такий підхід забезпечує не лише технологічне впровадження, а й інтеграцію ШІ в систему ухвалення рішень на основі даних, оцінювання ефективності політик та стратегічного планування в охороні здоров'я.

#### Література:

1. Artificial Intelligence in Health. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/artificial-intelligence-health?utm.com>
2. The EU Artificial Intelligence Act. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/>
3. Artificial Intelligence in healthcare. URL: [https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/artificial-intelligence-healthcare\\_en?utm.com](https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/artificial-intelligence-healthcare_en?utm.com)
4. Commission launches flagship initiative to increase use of AI in healthcare. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-launches-flagship-initiative-increase-use-ai-healthcare?utm.com>
5. EU project launched to prepare health workers for a digital future. URL: <https://www.ft.com/content/a56ef5a3-f5d8-446d-ae9b-f503cce20de7?utm.com>

**Новак Валерій Миколайович,**

аспірант Національного університету цивільного захисту України

#### Інструментарій забезпечення цифрової безпеки суспільства

Розширення інформаційного та цифрового простору, а також оперативний обмін інформацією як у державному секторі, так і в приватному – це всі явища та процеси, які є реальністю всіх країн світу. Ці процеси та процедури відбуваються із використанням нових технологій, що дозволяють оцифровувати дані, підвищувати рівень безпеки для громадян та ін. У той же час, такі технології зумовлюють накопичення реальних і штучно створюваних суперечностей у сфері державної політики.

На погляд авторів, технології цифровізації є тим інструментарієм, який усе більше використовується у сфері національної безпеки. На жаль, не поодинокими є випадки, коли цей інструментарій використовується із метою дестабілізації ситуації як у межах країни в цілому, так і в її регіонах, або публічних чи приватних інституціях. З огляду на це вчені слушно наполягають на співвіднесенні національної безпеки та цифрової безпеки як загального та часткового, адже національна безпека є більш ємною категорією, що включає застосування не тільки традиційної зброї (кінетичної), а й інформаційної та цифрової [3]. При цьому інформаційна безпека також є більш ширшим поняттям, по відношенню до цифрової безпеки, цій підставі вважаємо, оскільки інформаційна безпека проявляється під час застосування не тільки цифрових технологій, хоча вони пришвидшують обмін інформацією. На цій підставі можна стверджувати про витіснення деяких суб'єктів з інформаційного простору та його інституційного забезпечення на належному рівні. Мова йде, зокрема, про тих суб'єктів, які не використовують цифрові та інші новітні технології

для збору, аналізу та передачі інформації, що може бути цінною для державного та/або приватного секторів, які, у свою чергу, входять до системи публічного управління. Крім того, відзначимо, що зазначені суб'єкти будуть виконувати все менше важливих інформаційно-комунікативних функцій, опиняючись на периферії забезпечення системи безпеки.

Розглядаючи тематику цифрової безпеки, слід зазначити, що існує неоднозначність навіть на офіційному рівні щодо терміну цифрового та кіберпростору. Наприклад, Міністерство оборони США у 2010 р. визначало такий простір як «глобальну галузь (домен) в інформаційному середовищі, що охоплює взаємозалежні мережі інфраструктур інформаційних технологій», наповнюючи термін вкрай загальними та широкими конструкціями [2]. Очевидно, що дане визначення не позбавлене недоліків, оскільки поза увагою залишаються положення теорії інституціоналізму.

Щодо змісту цифрової безпеки, то тут також ведуться численні дискусії як у теоретичній та практичній площинах.

Однак наразі феномен цифрової безпеки є найменш концептуалізованим у логічному ланцюгу «національна безпека – інформаційна безпека – цифрова безпека». У науковій літературі поки відсутній єдиний підхід до визначення цифрової безпеки. Це, у свою чергу, унеможлиблює її унікальність та відмінність від інформаційної та/або кібербезпеки. На цій підставі слухними є рекомендації дослідників, які визначають «цифровий контекст» безпеки [1], що оцифровується, спонукаючи до розгляду такого нового феномена. Однак відсутність повноцінної термінологічної та змістовної точності визначення такого феномену дозволяє апелювати до його характеристики із урахуванням положень теорії інституціоналізму. Даний висновок нами зроблено з огляду на те, що держава є соціальним інститутом, відмінною ознакою якої її є населення, правова база, державний апарат тощо. Вони, у свою чергу, складаються в окремі інституційні групи – правові, соціальні, державні, публічні тощо.

Зважаючи на вищевказане, повною мірою усвідомлюємо значущість феноменів «цифрова безпека», «цифрові технології» тощо з позиції комплексного забезпечення національної безпеки, їх взаємозв'язок та змістовну диференціацію. У зв'язку з чим вважаємо, що існує необхідність у більш детальному розгляді цифрових технологій у сфері національної безпеки, що становить об'єкт публічного управління.

### **Література:**

1. Галушко С.П. Теоретичні засади публічного управління у сфері національної безпеки в умовах цифровізації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. Вип. 1 (20). 2024. С. 80–87.
2. Новіков В.О. Дисфункціоналізація інституційної системи та механізмів публічного управління в умовах інформаційно-гібридних війн. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2020. Вип. 2 (13). С. 345–354. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18688/1/vdu13.pdf>
3. Олійник О.В. Структура суб'єктів забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. Вип. 68. 2016. С. 485–491.

**Попроцький Олександр Павлович,**

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

**Сучасні проблеми розвитку інформаційного суспільства в умовах воєнного часу**

Розвиток інформаційного суспільства в сучасних умовах воєнного часу характеризується суттєвим ускладненням соціальних, технологічних, правових та безпекових процесів, що зумовлено трансформацією ролі інформації та інформаційно-комунікаційних технологій у життєдіяльності держави й суспільства. Інформаційне суспільство традиційно розглядається як такий тип суспільного розвитку, в якому виробництво, поширення, обробка та використання інформації стають визначальними чинниками економічного зростання, ефективності державного управління, соціальної взаємодії та реалізації прав і свобод людини. Проте в умовах воєнного стану ці процеси зазнають значних деформацій, оскільки інформаційна сфера перетворюється на один із ключових фронтів протистояння, а доступ до достовірної та своєчасної інформації набуває критичного значення для забезпечення національної безпеки та стійкості суспільства.

Однією з базових проблем розвитку інформаційного суспільства в умовах війни є вразливість цифрової та телекомунікаційної інфраструктури. Збройні конфлікти супроводжуються фізичним знищенням об'єктів зв'язку, перебоями в роботі електронних мереж, кібератаками на державні та приватні інформаційні системи, що призводить до обмеження доступу громадян до електронних сервісів, освіти, медичних послуг і цифрових інструментів участі в публічному управлінні. Дослідження міжнародних організацій та науковців свідчать, що порушення стабільності цифрових мереж у воєнний період негативно впливає на економічну активність, соціальну згуртованість і спроможність держави здійснювати управлінські функції [1].

Не менш суттєвою проблемою є посилення інформаційної та психологічної війни, у межах якої інформація використовується як інструмент цілеспрямованого впливу на суспільну свідомість. Масштабне поширення дезінформації, фейкових новин, маніпулятивних наративів і пропаганди в цифровому середовищі підриває довіру до офіційних джерел, ускладнює формування об'єктивної картини подій і негативно позначається на здатності громадян до критичного мислення. У науковій літературі наголошується, що в умовах гібридних воєн інформаційні операції стають складовою військової стратегії, а соціальні мережі та онлайн-медіа – каналами швидкого поширення як правдивої, так і викривленої інформації [2].

Водночас воєнний стан загострює проблеми правового регулювання інформаційної сфери та дотримання прав людини. З метою захисту національної безпеки держави змушені запроваджувати спеціальні режими доступу до інформації, обмежувати поширення окремих відомостей, посилювати контроль за інформаційним простором. Це створює складну правову дилему між необхідністю протидії ворожим інформаційним впливам і забезпеченням фундаментальних демократичних свобод, зокрема свободи слова, права на інформацію та захист персональних даних. Так, тривале та непропорційне обмеження інформаційних прав може мати негативні наслідки для розвитку громадянського суспільства й демократичних інститутів у післявоєнний період.

Окремою проблемою розвитку інформаційного суспільства в умовах війни є поглиблення цифрової нерівності. Вимушене переміщення населення, руйнування інфраструктури, зниження рівня доходів і нерівномірний доступ до цифрових технологій посилюють розрив між різними соціальними групами та територіями. Цифрова нерівність в умовах воєнного часу означає не лише обмежений доступ до Інтернету, а й нерівні можливості отримання інформації, участі в дистанційній освіті, користування електронними державними послугами та реалізації соціально-економічних прав.

Крім того, війна значно актуалізує проблематику кібербезпеки та захисту інформаційних систем. Кібератаки на державні реєстри, енергетичні об'єкти, фінансові установи та медіа стають системним явищем, що вимагає від держави формування комплексної політики кіберзахисту, розвитку інституційної спроможності та міжнародної співпраці у сфері цифрової безпеки. У наукових дослідженнях наголошується, що кібербезпека в умовах війни є невід'ємною складовою національної безпеки та передумовою стійкого розвитку інформаційного суспільства [3].

Таким чином, сучасні проблеми розвитку інформаційного суспільства в умовах воєнного часу мають комплексний і багатовимірний характер та охоплюють технічні, соціальні, правові й безпекові аспекти. Війна не лише загострює наявні суперечності інформаційного розвитку, а й формує нові виклики, пов'язані з інформаційною безпекою, довірою до інформації, цифровою нерівністю та балансом між свободою і безпекою. Подолання цих проблем потребує системного підходу, що поєднує розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення правового регулювання, підвищення рівня медіа- та цифрової грамотності населення, а також зміцнення інституційної спроможності держави та громадянського суспільства в умовах тривалих криз і воєнних загроз.

#### **Література:**

1. Stoica E.A., Bogoslov I.A., O'Connor A. The Digital Battlefield: Exploring the Intersection of Ukraine's War, Digitalization and Economic Development. In: Nate, S. (eds) *Ukraine's Journey to Recovery, Reform and Post-War Reconstruction. Contributions to Security and Defence Studies*. Springer, Cham, 2025. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2_13)
2. Жаровська І., Ортинська Н. Інформаційна війна як сучасне глобалізаційне явище. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2020. Т. 7. № 2. <https://doi.org/10.23939/law2020.26.056>
3. Tyshchenko V., Bielousov Y., Yemets V., Borodenko T., Beder D. The impact of digital transformation on the development of post-war regions of Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2024. № 13(81). P. 86-97. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.6>

#### **Радзівілов Григорій Данилович,**

кандидат технічних наук, професор заступник начальника з наукової роботи,  
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

#### **Публічне управління процесами цифровізації для стимулювання інноваційного підприємництва**

Сучасний світ стрімко змінюється під впливом цифрових технологій, що зумовлює необхідність адаптації всіх сфер суспільного життя до умов цифрової трансформації. Цифровізація стає ключовим чинником розвитку економіки, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. У цьому контексті інноваційне підприємництво виступає одним із головних драйверів економічного зростання, адже саме воно формує нові ринки, створює високотехнологічні робочі місця та сприяє впровадженню передових рішень у різних галузях.

Разом із тим, процеси цифровізації вимагають ефективного публічного управління, яке забезпечить сприятливі умови для розвитку інноваційного бізнесу, стимулюватиме впровадження новітніх технологій і сприятиме формуванню цифрової економіки. Важливим є не лише створення правових, економічних та організаційних механізмів підтримки інноваційного підприємництва, але й забезпечення їхньої дієвості в умовах цифрових викликів [1].

Важливим елементом інноваційної інфраструктури в економічно розвинених країнах світу є ефективні комунікації та інформаційні ресурси. Як свідчить досвід провідних держав, спостерігається тенденція до інтеграції заходів державного та регіонального управління з метою досягнення балансу інтересів усіх учасників інноваційного процесу. При цьому використовуються як загальні інструменти публічного управління, так і спеціалізовані механізми, що враховують регіональні особливості та специфіку територій.

З огляду на актуальність цього питання, визначення ключових характеристик інноваційного підприємництва та аналіз основних проблем, пов'язаних із впровадженням інновацій у діяльність малого та середнього бізнесу, є першочерговим завданням. У зв'язку з цим пропонується розробка Концепції інноваційного розвитку регіону, яка буде орієнтована на підтримку інноваційного підприємництва з урахуванням інформаційних аспектів. Основою цієї концепції є використання досвіду регіонів, які досягли значних успіхів у впровадженні нових інструментів управління інноваційною діяльністю. Важливе місце у концепції займає адаптаційний механізм, що враховує специфіку регіону, рівень його безпеки та чинники, які впливають на розвиток інноваційної діяльності [2].

Ключові положення запропонованої Концепції включають:

Розробку стратегічних напрямів розвитку інноваційного підприємництва з урахуванням особливостей регіону, його географічного розташування, інноваційного потенціалу та актуальних проблем.

Формування принципів стратегічного управління інноваційним розвитком, а також створення стратегії підтримки малого інноваційного бізнесу.

Проведення моніторингу та оцінки реалізації запропонованих напрямків і завдань у рамках стратегії розвитку малого підприємництва.

Реалізація Концепції базується на використанні низки інструментів, які можна класифікувати за такими групами, відповідно до досвіду провідних європейських країн у сфері підтримки інноваційного підприємництва:

Економічні: податкові стимули, регіональні гранти для фінансування науково-дослідних робіт, інноваційних проєктів, стартапів.

Нормативно-правові: закони та підзаконні акти, прийняті на регіональному рівні.

Організаційно-інформаційні: механізми зворотного зв'язку між суб'єктами інноваційного підприємництва та органами місцевого самоврядування [3].

Концепція охоплює наступні прикладні аспекти, які залежать від рівнів публічного управління:

Національний рівень. Формування єдиної вертикалі органів державної влади, відповідальних за інформатизацію управління інноваційними процесами, що забезпечить впровадження узгодженої політики та створення уніфікованої комунікаційної системи для регіональних і муніципальних структур влади. Це дозволить усунути дисбаланси в інформатизації та цифровізації публічного управління інноваційним розвитком регіонів. Прийняття нормативно-правових актів, які закладатимуть основу для трансформації управлінських процесів у сфері підприємництва та інноваційного розвитку регіонів із використанням інформаційно-цифрових технологій, а також забезпечення єдиної технічної політики у сфері інформатизації. Розробка стандартних підходів до надання електронних державних послуг, спрямованих на підтримку інноваційного розвитку регіонів, а також стимулювання інвестиційної активності у підприємницькому середовищі.

Регіональний рівень. Створення ефективної системи комунікацій між місцевими органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Це дозволить узгоджено реалізовувати державну політику у сфері інноваційного розвитку підприємництва та підтримувати цифрові ініціативи.

Муніципальний рівень. Для забезпечення ефективного розвитку інноваційного підприємництва на основі цифровізації доцільно запровадити цілеспрямоване використання інформаційно-комунікаційних технологій у підприємницькому середовищі. Передбачається

створення муніципальних структур, які будуть відповідальні за управління процесами цифровізації. Це включає використання сучасних інформаційних систем та технологічних засобів для підтримки підприємництва на місцевому рівні [4].

Таким чином, реалізація Концепції на різних рівнях публічного управління сприятиме ефективному впровадженню цифрових технологій, розвитку інноваційного підприємництва та забезпеченню узгодженості дій між усіма учасниками процесу.

#### **Література:**

1. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Взаємозалежність підприємництва, інноваційності та компетентностей. *Інтелект XXI*. 2021. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.8>.
2. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. *Вісник Львівського університету*. Серія: Економічна. 2019. Вип. 56. С. 308–316.
3. Paunov С. The innovation–productivity relationship in developing countries: A metaanalysis of firmlevel empirical research. *Research Policy*. 2020. № 49(8), 88-103
4. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/39>.

**Соколов Валерій Віталійович,**

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

#### **Сучасні механізми у сфері цифровізації сфери освіти в Україні**

Сучасні механізми цифровізації освіти в Україні становлять комплекс взаємопов'язаних політичних, технологічних та організаційних інструментів, спрямованих на трансформацію освітнього процесу, підвищення якості, доступності та ефективності навчання через впровадження цифрових технологій. Ці механізми реалізуються в межах національної стратегії цифрової трансформації, змін у законодавстві, інфраструктурних проєктів, платформних рішень та партнерських ініціатив між державою, науковими установами й приватним сектором.

На національному рівні цифровізація освіти інтегрована у ширший стратегічний контекст цифрової трансформації держави. З огляду на це, цифровізація освіти в Україні є частиною стратегічних пріоритетів європейської інтеграції та стійкості системи освіти в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, що підкреслюється в європейських оглядах політики освіти (Eurydice) як стратегічний шлях до інновацій та доступності освіти в Україні [1].

Ключовим механізмом є розвиток цифрової інфраструктури закладів освіти. У оперативних планах МОН передбачено забезпечення закладів сучасним комп'ютерним обладнанням, доступом до високошвидкісного Інтернету, цифровими сервісами та платформами, що створюють умови для організації дистанційного та змішаного навчання. Ці заходи спрямовані не лише на технічне оснащення, але й на автоматизацію сервісів та доступ до цифрових освітніх ресурсів для всіх рівнів освіти .

Організаційно-врегульованими механізмами є державні цифрові платформи, які структурно змінюють взаємодію учасників освітнього процесу. Наприклад, єдина цифрова екосистема закладів освіти «Мрія» створює інтегроване середовище для управління навчальними процесами, обміну даними та доступу до освітніх послуг, а також інтегрується з існуючими державними цифровими сервісами. Як наслідок, понад 2,7 тис. українських шкіл уже під'єднано до цієї державної освітньої екосистеми, що сприяє уніфікації даних і доступності освітніх ресурсів незалежно від географічних відмінностей [2].

Цифрові платформи також сприяють персоналізації навчання й підвищенню цифрових компетентностей. За підтримки держави та технологічних компаній відбувається трансформація державного порталу «Дія.Освіта» з використанням штучного інтелекту для індивідуального підбору навчальних траєкторій. Це означає, що алгоритми ШІ будуть пропонувати навчальні програми відповідно до освітніх цілей користувача, оптимізуючи процес навчання та орієнтуючи його на потреби ринку праці.

Важливим механізмом є також створення центрів освітніх технологій і інноваційних хабів, які об'єднують державні, академічні та приватні ресурси для тестування й масштабування EdTech-рішень. Прикладом є WINWIN EdTech Center of Excellence, створений за ініціативою Міністерства цифрової трансформації, МОН та міжнародних партнерів, що має стати платформою для адаптації глобальних цифрових освітніх практик до українського контексту, інтеграції інновацій і підтримки розвитку освітніх технологій на національному рівні [3].

Ще однією складовою механізмів є підвищення цифрової компетентності педагогічних працівників і здобувачів освіти. Це реалізується через спеціалізовані навчальні заходи, семінари, конференції й професійні програми, зокрема теми цифрової комунікації, використання віртуальної/доповненої реальності та безпеки цифрового середовища, що обговорюються на науково-практичних конференціях та форумах.

У контексті цифровізації освіти в Україні ключовим нормативно-правовим інструментом, що безпосередньо спрямований на інтеграцію цифрових інструментів і систем у сфері освіти, є Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування інтегрованих інформаційних систем у сфері освіти» [4]. Цей закон встановлює правові засади створення та функціонування інформаційної взаємодії між органами управління освітою, закладами освіти та учасниками освітнього процесу на основі єдиної цифрової архітектури, що є важливою складовою цифрової трансформації галузі.

Відповідно до закону [4] внесено зміни до низки законів України, зокрема до статей законодавчих актів, які визначають правовий режим обігу даних у державних реєстрах та інтегрованих інформаційних системах, забезпечуючи функціонування Автоматизованого інформаційного комплексу освітнього менеджменту (далі – АІКОМ) та пов'язаних із ним складових.

Зазначений Закон розширює нормативну основу для цифрової взаємодії між учасниками освітнього процесу та державними інформаційними ресурсами. Він передбачає, що через АІКОМ здійснюється обмін даними між різними реєстрами та системами – наприклад, Єдиним державним електронним освітнім ресурсом, Єдиним державним демографічним реєстром, Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців і громадських формувань, та іншими ключовими державними реєстрами. Така інтеграція створює єдині стандарти обміну даними і забезпечує широку електронну інформаційну взаємодію для потреб освітнього менеджменту [4].

АІКОМ реалізує цю законодавчу ініціативу як центральну інтегровану цифрову платформу для управління освітньою інформацією. Це програмно-апаратний комплекс, який забезпечує збір, обробку, зберігання та обмін даними щодо учасників освітнього процесу, навчальних закладів та адміністративних показників системи освіти. Основна мета АІКОМ – спростити документообіг і зменшити паперову звітність, автоматизувати адміністративні процеси, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень і створити умови для широкої інформаційної взаємодії між суб'єктами освітньої діяльності [5].

Практичним проявом вимог закону є інтеграція окремих освітніх інформаційних систем (ОІС) до АІКОМ. Наприклад, в 2024 році Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики» підписала договір про приєднання освітньої інформаційної системи «Всеосвіта» до центральної бази даних АІКОМ [6]. Це дозволяє автоматично передавати дані шкільної діловодної документації з підключених платформ без дублювання інформації, що значно підвищує ефективність обміну та зменшує адміністративне навантаження на освітян.

Інтеграція ОІС до АІКОМ також забезпечує уніфікацію інтерфейсів та стандартів обміну даними, що є важливим кроком до створення єдиної освітньої цифрової екосистеми. Учасники процесу (органи управління, заклади та педагогічні працівники) отримують доступ до актуальної інформації та інструментів для оперативного управління освітніми процесами, статистики й аналітики. Це створює умови для раціонального розподілу ресурсів, планування навчальних завдань, статистичного моніторингу та контролю якості освітніх послуг у цифровому форматі.

У взаємозв'язку з цими механізмами формується цифрове освітнє середовище, яке не лише сприяє забезпеченню доступу до знань у цифровому форматі, але й стимулює розвиток інноваційних підходів, адаптацію навчання до сучасних технологічних вимог ринку праці та посилює стійкість освітньої системи в умовах зовнішніх викликів. У цілому, сучасні механізми цифровізації освіти в Україні спрямовані на побудову комплексної, інтегрованої та інклюзивної системи, що забезпечує якісну, доступну й адаптивну освіту всім учасникам освітнього процесу.

### **Література:**

1. Ukraine: Digital transformation of education as a strategic path to resilience and innovation. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/news/ukraine-digital-transformation-education-strategic-path-resilience-and-innovation?utm.com>
2. 2025 рік – рік системних змін і відновлення освіти і науки в умовах війни. URL: <https://mon.gov.ua/news/2025-rik-rik-systemnykh-zmin-i-vidnovlennia-osvity-i-nauky-v-umovakh-viiny?utm.com>
3. В Україні відкривають WINWIN EdTech Center of Excellence – центр освітніх технологій у межах Стратегії цифрового розвитку інновацій. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/v-ukraini-vidkrivayut-winwin-edtech-center-of-excellence-tsentr-osvitnikh-tekhnologiy-u-mezhakh-strategii-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy?utm.com>
4. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування інтегрованих інформаційних систем у сфері освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2457-20?utm.com#Text>
5. Що таке АІКОМ? URL: <https://aikom.iea.gov.ua/site/about?utm.com>
6. АІКОМ поповнила нова освітня інформаційна система «Всеосвіта». URL: <https://mon.gov.ua/news/aikom-popovnyla-nova-osvitnia-informatsiina-systema-vseosvita?utm.com>

**Слободян Олександр Станіславович,**  
кандидат наук з державного управління,  
докторант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Особливості реалізації інноваційних механізмів публічного управління сталим регіональним розвитком в умовах цифровізації**

У XXI столітті регіональний розвиток дедалі більше розглядається через призму сталості, тобто як комплексне збалансування економічних, соціальних та екологічних складових. В умовах глобальної цифровізації ця парадигма набуває нових вимірів: цифрові інструменти не лише оптимізують управлінські процеси, а й створюють нові механізми участі громадськості, прозорості, адаптивності та інноваційності політик. Саме публічне управління стає центральним актором, що через цифрові рішення може перетворити стратегічні цілі сталого розвитку у відчутні локальні результати. З огляду на це виникає необхідність у дослідженні особливостей реалізації інноваційних механізмів публічного управління,

спрямованих на сталий регіональний розвиток у цифрову епоху, а також виокремленні ключових трендів, викликів і практичних кейсів подальшого вдосконалення публічної політики у цій сфері.

Розгляд наукових публікацій у сфері регіонального розвитку й інноваційних механізмів публічного регулювання [2; 3] дозволяє визначити такі напрямки їх функціонування й удосконалення:

1. Електронне врядування, що представляє собою базовий механізм упровадження цифрових інновацій. На регіональному рівні воно включає електронні сервіси для бізнесу та громадян, автоматизовані системи обліку й звітності, електронні консультації, петиції й інтегровані платформи для громадських ініціатив. Розвиток електронного врядування – це перехід від інформування до інтерактивної участі: замість «оновлення сторінки з послугами» важливим є функціонування інтерактивних порталів, де населення може впливати на пріоритети бюджету чи планів розвитку.

2. Функціонування смарт-міст і цифрових регіональних екосистем. Це системи, де цифрові технології інтегровані в інфраструктуру, житлову сферу, транспорт, енергетику, охорону здоров'я й освіту для підвищення ефективності послуг, оптимізації ресурсів, зниження вуглецевого сліду та покращення якості життя. Інноваційні хаби, цифрові платформи співпраці, відкриті датасети – усе це стає середовищем для прийняття дієвих локальних рішень.

3. Виважене використання й вчасне оновлення даних як основи ухвалення дієвих управлінських рішень (Data-driven governance). Замість управління «інтуїтивно» та режиму ручного управління необхідним є системне керування регіональним розвитком на основі даних. Це включає збір та аналіз даних у реальному часі, використання штучного інтелекту для прогнозування, моніторинг індикаторів сталості: рівень забруднення, зайнятість, доступ до послуг тощо. Цифрові платформи дають можливість зменшити ризик неправильних політичних рішень.

Щодо сучасних трендів у цифровому публічному управлінні сталим розвитком, то варто враховувати такі:

1. Інклюзивна цифрова демократія. Громадськість усе частіше залучається не лише для висловлення думки, а й для спільного проектування політик через онлайн-консультації, краудсорсингові платформи, механізми зворотного зв'язку. Це стимулює підзвітність влади, знижує рівень конфліктів і підсилює суспільний капітал.

2. Кібербезпека та захист даних. Разом із цифровізацією виникає необхідність у посиленні регіональної безпеки загалом через наростання кібератак й інцидентів шляхом проникнення, зламу баз даних чи витоку персональних даних. Це може значною мірою підірвати довіру населення до діяльності органів влади та поставити під загрозу цілі публічні ініціативи. Відтак, інноваційні механізми публічного регулювання у сфері забезпечення регіонального розвитку мають включати стратегії кіберзахисту й етичного використання даних.

3. Розвиток ІІІ (інформаційно-інтелектуальної інфраструктури) і AI-менеджменту. Штучний інтелект (або AI) поступово входить у практику регіональної політики через автоматизовані системи аналізу даних, підтримку прийняття рішень, оцінювання ризиків. При цьому важливо не лише впроваджувати AI, а й регулювати його, зважаючи на етичні та правові наслідки для населення в регіоні [1].

Зважаючи на це, можемо визначити виклики та ризики цифрової трансформації регіонів з позиції забезпечення їх інноваційного розвитку: 1) зменшення цифрового розриву, бо не всі регіони мають рівний доступ до інтернету чи цифрових навичок тощо [2] (інакше це може призвести до посилення соціальних нерівностей, маргіналізації частини населення та нерівномірного регіонального розвитку); 2) зниження опору змінам (під час реалізації структурних та інших реформ органи влади, бізнес чи громади можуть активно опиратися цифровим ініціативам, які впроваджуються в межах цих реформ, зокрема через низьку

технологічну спроможність, брак довіри до нових технологій і страх втрати персональної інформації); 3) етичні та правові питання (цифровізація й інновацізація актуалізують питання конфіденційності, алгоритмічної справедливості й автоматизованого контролю, оскільки без чітких правових рамок ці ризики можуть паралізувати інноваційні моделі [3]).

Отже, цифровізація відкриває потужні можливості для публічного управління сталим регіональним розвитком в контексті забезпечення його інноваційності. Механізми публічного регулювання можуть змінити спосіб, у який влада взаємодіє з даними, громадськістю та іншими стейкхолдерами, створюючи нові моделі прозорості, участі й ефективності. Водночас ці процеси супроводжуються суттєвими викликами, що потребують комплексних рішень: політичних, технічних, правових і культурних. З огляду на відзначаємо, що сталий регіональний розвиток у цифрову добу можливий лише за умови синергії технологічних інструментів, людських компетентностей і ціннісних орієнтацій суспільства, що спрямовані на довгострокову якість життя.

### **Література:**

1. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Крюков О.І., Порока С.Г. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі : монографія. 2024. Харків: НУЦЗУ, 2024. 244 с.

2. Король А.П., Помаза-Пономаренко А.Л., Ахмедова О.О. Інвестиційно-інноваційний розвиток регіонів в Україні як перспективний напрям удосконалення системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/6160>.

3. Луняк В.Е. Особливості функціонування механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інновацізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. С. 131–137.

### **Ціхоляз Роман Йосифович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Цифрові інструменти публічного регулювання розвитку соціальної сфери в особливий період**

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні відбувається в умовах особливого періоду, зумовленого правовим режимом воєнного стану, масштабними соціально-економічними викликами, територіальними переміщеннями населення та зростанням потреб у соціальному захисті найбільш уразливих груп [2]. За таких обставин соціальна сфера зазнає суттєвого інституційного й фінансового навантаження, що актуалізує необхідність перегляду традиційних підходів до її публічного регулювання та пошуку більш гнучких і результативних управлінських рішень. Особливої ваги в цьому контексті набувають цифрові інструменти публічного регулювання, які забезпечують безперервність надання соціальних послуг незалежно від місця перебування отримувачів, підвищують оперативність і обґрунтованість управлінських рішень, сприяють раціональному використанню бюджетних ресурсів та адаптації системи соціального захисту до кризових умов. Використання цифрових платформ, електронних реєстрів і систем міжвідомчої взаємодії дозволяє органам публічної влади зберігати керованість соціальної сфери, підвищувати прозорість управлінських процедур і забезпечувати адресність соціальної підтримки в умовах особливого періоду. [3].

У межах теорії публічного управління цифрові інструменти розглядаються як складова сучасних механізмів регулювання соціальної сфери, що поєднують організаційні, інформаційні та технологічні елементи [1]. В умовах особливого періоду вони виконують

системоутворюючу функцію, сприяючи збереженню керованості соціальної сфери, підвищенню результативності управлінських рішень і мінімізації соціальних ризиків. До ключових цифрових інструментів належать електронні реєстри отримувачів соціальних послуг, цифрові платформи надання адміністративних і соціальних послуг, системи електронної ідентифікації та міжвідомчого обміну даними. Застосування таких інструментів у практиці публічного управління дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією між органами соціального захисту, органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади, унеможливити дублювання соціальних виплат, підвищити адресність допомоги та скоротити строки ухвалення управлінських рішень. Міжвідомча цифрова взаємодія створює умови для комплексного супроводу отримувачів соціальних послуг за принципом «єдиного вікна», що особливо важливо в умовах масового переміщення населення та обмежених адміністративних ресурсів у період воєнного стану. [5].

Практика публічного управління в Україні свідчить, що в умовах воєнного стану цифрові сервіси соціальної сфери трансформувалися з інноваційних рішень у базові управлінські інструменти забезпечення соціальної стабільності. Їх використання дозволяє забезпечити адресність соціальної допомоги, підвищити прозорість розподілу бюджетних ресурсів та зменшити адміністративні бар'єри для населення, зокрема для внутрішньо переміщених осіб і соціально вразливих категорій громадян [4]. Водночас цифровізація сприяє оптимізації діяльності органів публічної влади шляхом автоматизації управлінських процедур, скорочення часу прийняття управлінських рішень та зниження навантаження на адміністративний персонал. Підвищення рівня міжвідомчої цифрової взаємодії забезпечує узгодженість дій суб'єктів публічного управління, формування єдиного інформаційного простору соціальної сфери та підвищення якості управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності особливого періоду.

З позицій концепції *public governance* цифрові інструменти публічного регулювання розвитку соціальної сфери формують передумови для переходу до мережевої моделі управління, заснованої на партнерстві держави, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та приватного сектору [5]. Цифрові канали комунікації та спільні інформаційні платформи забезпечують горизонтальну взаємодію суб'єктів публічного управління, розширюють можливості участі стейкхолдерів у формуванні й реалізації соціальної політики та сприяють підвищенню якості управлінських рішень. Водночас цифровізація соціальної сфери супроводжується низкою управлінських викликів, серед яких збереження цифрової нерівності між різними соціальними групами та територіями, недостатній рівень цифрових компетентностей окремих категорій населення й публічних службовців, а також зростання ризиків інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Це зумовлює необхідність комплексного управлінського реагування, що передбачає поєднання нормативно-правових, організаційних і освітніх заходів, спрямованих на забезпечення інклюзивності цифрових рішень, підвищення цифрової спроможності учасників соціальних процесів та зміцнення інституційної стійкості системи публічного управління в умовах особливого періоду.

Таким чином, цифрові інструменти публічного регулювання розвитку соціальної сфери в особливий період виступають ключовим чинником підвищення стійкості системи публічного управління, забезпечення соціальної стабільності та адаптації соціальної політики до кризових умов. Їх застосування дозволяє органам публічної влади зберігати керованість соціальними процесами, забезпечувати безперервність надання соціальних послуг, підвищувати адресність соціальної допомоги та мінімізувати соціальні ризики в умовах воєнного стану. У перспективі повоєнного відновлення цифрові інструменти мають бути інституційно закріплені як сталий елемент механізмів публічного регулювання, інтегрований у систему стратегічного планування соціального розвитку та міжвідомчої взаємодії. Це передбачає формування єдиного цифрового простору соціальної сфери, удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації, розвиток цифрових компетентностей

публічних службовців і громадян, а також посилення інформаційної безпеки. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та соціальної орієнтованості публічного управління, що є необхідною передумовою сталого розвитку соціальної сфери України в умовах повоєнної трансформації.

#### **Література:**

1. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. № 4. С. 10–25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. С. 252–260. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Ковальчук Т. М. Цифровізація публічного управління в Україні в умовах кризи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 1. С. 40–48. URL: <https://pag-journal.ztu.edu.ua/article/view/302418>
4. Іщенко О. В. Соціальний діалог в умовах воєнного стану: нові виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2521>

#### **Шевченко Сергій Олексійович,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ,

#### **Бервено Олексій Миколайович,**

аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

### **Концепт цифрової трансформації функцій асоціацій органів місцевого самоврядування**

У сучасних умовах розвитку публічного управління асоціації органів місцевого самоврядування перестають бути виключно інституціями координації чи представництва інтересів громад. Вони дедалі більше виступають як мережеві управлінські платформи, що поєднують функції адвокації, експертизи, аналітики, навчання, комунікації та стратегічного супроводу територіального розвитку [3]. Цифровізація публічного сектору, розвиток електронного врядування, поширення платформних рішень та data-driven governance актуалізують питання не лише впровадження цифрових інструментів у діяльність асоціацій органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), а переосмислення їх функціонального призначення. У цьому контексті особливої ваги набуває визначення концепту цифрової трансформації функцій, який виходить за межі автоматизації чи електронізації окремих процесів.

Цифровізація у вузькому розумінні означає використання цифрових технологій для оптимізації наявних процесів без зміни їх логіки та управлінської природи [1; 4]. Для асоціацій ОМС це зазвичай передбачає впровадження електронного документообігу, створення вебсайтів і онлайн-кабінетів для членів асоціацій, використання відеоконференцій для засідань і цифрові реєстри членів та заходів. Такі заходи підвищують оперативність і знижують транзакційні витрати, однак не змінюють суті функцій, не створюють нової цінності та не впливають істотно на управлінську спроможність асоціацій.

Цифрова ж трансформація є якісно іншим рівнем змін (кількісно-якісних), що передбачає перегляд місії та ролі асоціації, зміну логіки надання послуг членам, перехід від реактивних до проактивних управлінських моделей і формування цифрової екосистеми

взаємодії громад, держави та партнерів [2]. Таким чином, цифрова трансформація функцій асоціацій ОМС означає інституційне переосмислення їх ролі в системі публічного управління з опорою на цифрові технології як каталізатор змін, а не як самоціль.

Цифрова трансформація є необхідною умовою соціально-економічного розвитку та належного функціонування ОМС і їх асоціацій. Вона передбачає, по-перше, що асоціації ОМС функціонують у середовищі зростаючої складності, де політики формуються на основі великих масивів даних, рішення ухвалюються в умовах невизначеності та криз і відбувається конкуренція за ресурси, увагу та довіру. За таких умов асоціації ОМС, що обмежуються цифровізацією, ризикують перетворитися на адміністративні рудименти, не здатні виконувати роль інституцій колективного інтелекту місцевого самоврядування. По-друге, цифрова трансформація дозволяє перейти від фрагментарного представництва інтересів до аналітично обґрунтованої адвокації, від односпрямованої комунікації до платформної взаємодії громад і від епізодичного навчання до безперервного розвитку компетентностей. По-третє, в умовах війни, післявоєнного відновлення й євроінтеграції саме асоціації ОМС можуть виступати медіаторами між громадами, державою та міжнародними донорами, що неможливо без трансформаційної цифрової інфраструктури.

На підставі вказаного вважаємо, що основними напрямками цифрової трансформації функцій асоціацій ОМС є такі:

1. Модернізація представницької функції. Цифрова трансформація дозволяє перейти від декларативного представництва до агрегування позицій громад на основі даних, використання цифрових опитувань, панелей, аналітичних дашбордів, а також формування evidence-based позицій у діалозі з центральною владою.

2. Трансформація аналітично-експертної функції. Асоціації ОМС можуть виконувати роль центрів аналітичної підтримки громад, використовуючи: 1) big data з муніципальних систем; 2) геоінформаційні системи (GIS); 3) прогностні та сценарні моделі розвитку територій. Це змінює асоціації з організацій реагування на інститути стратегічного мислення.

3. Трансформація комунікаційної та мережевої функції. Цифрова трансформація сприяє формуванню цифрових спільнот практик, горизонтальних мереж обміну рішеннями та платформ спільного вироблення політик. Таким чином, асоціації ОМС забезпечують упровадження е-врядування.

4. Трансформація освітньо-компетентнісної функції. Використання цифрових технологій дозволяє ОМС та їх асоціаціям перейти до персоналізованого навчання посадових осіб, мікрокваліфікацій, навчання на основі кейсів та симуляцій.

Аналіз наукових напрацювань [1; 2; 4] дає підстави визначити, що цифрова трансформація функцій асоціацій ОМС може базуватися на поєднанні таких технологій: платформні рішення (membership platforms, policy labs); хмарні сервіси для спільної роботи та аналітики; штучний інтелект для аналізу звернень, політик, потреб громад; GIS та просторові дані для регіонального аналізу; blockchain-рішення для прозорості рішень та довіри; інструменти кібербезпеки для захисту управлінських даних. Водночас ключовим є не сам набір технологій, а їх інтеграція в нову функціональну модель діяльності асоціацій. Отже, цифрова трансформація функцій асоціацій ОМС є не технологічним трендом, а стратегічною необхідністю, що визначає їх майбутню роль у системі публічного управління. На відміну від цифровізації, яка оптимізує наявні процеси, цифрова трансформація змінює логіку функціонування асоціацій ОМС, перетворюючи їх на інститути колективного управлінського інтелекту територіальних громад. Забезпечення саме системного, процесного й організаційно-функціонального підходів дозволяє асоціаціям ОМС посилити свою управлінську спроможність, адаптивність і впливовість у процесах децентралізації, відновлення та європейської інтеграції України.

### Література:

1. Галушко С.П. Typology of digital technologies and their socio-political and state-legal effects on the sphere of national security. *Public administration and state security aspects*. 2024. Vol. 1. P. 15–32.
2. Луняк В.Е. Особливості функціонування механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інноватизації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. С. 131–137.
3. Помаза-Пономаренко А.Л. Публічно-управлінський концепт розвитку адвокаційності в умовах децентралізації влади та забезпечення сталого розвитку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2829>.
4. Mykytyuk Yu. Scientific and theoretical fundamentals of formation of mechanisms of public administration in the field of digitalization of legal regulation. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2017. Вип. 2 (7). С. 445–452.

### Юричина Ірина Анатоліївна,

Старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,  
**Бачинський Артьом Анатолійович,**  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

### Роль вебсайтів органів місцевого самоврядування у забезпеченні відкритості влади

У контексті цифрової трансформації публічного управління та розвитком демократичної правової держави особливою важливістю набуває забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування. Саме на місцевому рівні відбувається найбільш тісна взаємодія влади з територіальною громадою, а отже рівень відкритості органів місцевого самоврядування безпосередньо впливає на довіру громадян до публічної влади. Серед основних інструментів реалізації принципу відкритості на сьогодні, особливу роль відіграють офіційні вебсайти органів місцевого самоврядування.

Відповідно до Конституції України, народ є єдиним джерелом влади, а органи місцевого самоврядування здійснюють управління від імені та в інтересах територіальних громад [1]. Виконання цього принципу потребує своєчасного та повного інформування громадян про діяльність відповідних органів. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює принципи гласності та підзвітності органів місцевого самоврядування [2], а Закон України «Про доступ до публічної інформації» забезпечує громадянам право отримувати інформацію про діяльність суб'єктів владних повноважень [3]. Реалізація зазначених норм у сучасних умовах значною мірою здійснюється через офіційні вебресурси місцевих рад, та відповідних органів.

Перш за все, слід зазначити, що офіційні вебсайти органів місцевого самоврядування є електронними платформами, які забезпечують регулярне та своєчасне оприлюднення інформації про діяльність рад та її виконавчих органів. На таких сайтах розміщуються проекти та прийняті рішення ради, протоколи засідань, розпорядження міського голови, плани роботи, програми соціально-економічного розвитку, бюджети та звіти про їх виконання, інформація про використання бюджетних коштів і публічні закупівлі. Крім того, оприлюднюються результати громадських слухань, консультацій з громадськістю, регуляторні акти та інші документи, що мають суспільне значення. Таким чином, вебсайти виконують інформаційну

функцію, забезпечуючи реалізацію права громадян на доступ до публічної інформації та формуючи підґрунтя для громадського контролю.

Разом із тим, ефективність вебсайтів органів місцевого самоврядування залежить і від повноти й своєчасності оприлюдненої інформації, зручності її користування та відповідності вимогам законодавства щодо відкритих даних. А публічність бюджетних показників, фінансових звітів та декларацій, посилює антикорупційний контроль, мінімізуючи ризики зловживань і сприяє формуванню доброчесності зі сторони влади.

Особливу роль у забезпеченні участі громадян відіграє система місцевих електронних петицій E-DEM, яка є єдиною інформаційно-аналітичною платформою електронної демократії в Україні, що надає можливість мешканцям громад подавати електронні петиції до органів місцевого самоврядування, збирати підписи на їх підтримку та отримувати офіційну відповідь у визначений законом строк. Платформа дозволяє відстежувати стан розгляду петицій, аналізувати громадську активність, отримувати статистичні дані про ініціативи та результати їх розгляду, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади. До системи E-DEM підключено значну кількість територіальних громад України (див. табл. 1.1), що свідчить про її ефективність та широку популярність як інструменту електронної участі. Використання такої платформи дозволяє активізувати громадян, та розвивати діалог між владою та населенням, формуючи механізми громадського контролю, підвищуючи довіру до місцевого самоврядування. Таким чином, функціонування E-DEM є справжнім прикладом впровадження сучасних механізмів електронної демократії та принципів відкритого врядування на місцевому рівні [4].

Таблиця 1

Ключові показники роботи платформи E-DEM в Україні

Показник	Значення
Кількість органів місцевого самоврядування, що використовують платформу E-DEM	660 органів місцевого самоврядування
Загальна кількість користувачів платформи E-DEM	Понад 2 млн користувачі
Кількість місцевих петицій подано через платформу E-DEM	26 439 петицій
Показник підключення громад Хмельницької області до E-DEM	17 громад
Кількість петицій, створених Хмельницькою територіальною громадою	1 388 петицій

*Примітка: Сформовано автором на основі [4].*

Наведені показники свідчать про активне використання платформи E-DEM як ефективного інструменту електронної участі громадян. Вони демонструють, що платформа не лише забезпечує формальне подання петицій, а й стимулює громадську активність, дозволяє відстежувати результативність звернень та сприяє розвитку прозорого та підзвітного місцевого самоврядування. Завдяки цьому громадяни отримують реальні можливості впливати на прийняття рішень у своїх громадах, а органи влади - підвищувати рівень відкритості та взаємодії з населенням.

Підсумовуючи вище зазначене, слід зробити висновок, що офіційні вебсайти органів місцевого самоврядування є ключовим інструментом забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності влади на місцевому рівні, оскільки вони реалізують право громадян на доступ до публічної інформації та створюють умови для активної участі громади у процесі прийняття рішень, підвищуючи рівень взаємодії між владою та суспільством. Їхня ефективність залежить від повноти та актуальності оприлюдненої інформації, зручності навігації та доступності для різних категорій населення, що визначає реальний рівень прозорості. Подальший розвиток та вдосконалення таких ресурсів є необхідною умовою зміцнення демократичних засад, підвищення довіри громадян до влади та загальної ефективності публічного управління на місцевому рівні.

### **Література:**

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996, № 25 . URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-ВР>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від від 07.02.2026 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-ВР>
3. Про доступ до публічної інформації: Закон України від від 08.08.2025 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
4. E-DEM. Веб-платформа «Єдина платформа місцевої електронної демократії». URL: <https://e-dem.ua/>

## СЕКЦІЯ 6

### ЄВРОПЕЙСЬКА ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ

**Бурлай Тетяна Вікторівна,**  
доктор економічних наук, доцент,  
провідний науковий співробітник відділу економічної теорії  
Інституту економіки та прогнозування НАН України

#### **Оцінка Єврокомісією процесу розширення ЄС за 2025 рік: кейс України**

Наприкінці минулого року в межах щорічного оцінювання процесу розширення Європейського Союзу Єврокомісія оприлюднила звіти для десяти країн – офіційних кандидатів на членство в ЄС: України, Туреччини, Чорногорії, Албанії, Молдови, Сербії, Північної Македонії, Боснії і Герцеговини, Косово та Грузії [1]. Перші сім із них, на основі відповідних рішень Ради ЄС, перебувають у процесі офіційних (підготовчих і практичних) переговорів про вступ, структурованих навколо 35 політико-економічних розділів, що за невеликим винятком згруповані в 6 тематичних кластерів: (1) «Основи процесу вступу до ЄС»; (2) «Внутрішній ринок»; (3) «Конкурентоспроможність та інклюзивний розвиток»; (4) «Зелений порядок денний та сталі з'єднання»; (5) «Ресурси, сільське господарство та політика згуртованості»; (6) «Зовнішні відносини». Невід'ємними елементами переговорного процесу є скринінг – обов'язковий детальний аналіз відповідності національного законодавства праву ЄС, і проведення країнами-кандидатами узгоджених з ЄС реформ, що дозволяє відкрити переговорні кластери.

За оцінкою Європейської Комісії, станом на кінець 2025 р. найбільший прогрес на треку євроінтеграції продемонстрували Чорногорія, Албанія та Україна (табл. 1).

Незважаючи на високу оцінку щодо значного річного просування України вперед у ключових реформах (яке об'єктивно складно забезпечити на тлі триваючої вже майже 4 роки повномасштабної російсько-української війни), вбачається ситуація інституційної амбівалентності фактичних результатів реформування. Про це свідчить нещодавня Спільна заява високопосадовців ЄС і України щодо її євроінтеграційних завдань на 2026 рік [3], які присутні є нагальним і на практиці досить складним «домашнім завданням», що стосується (не)функціонуючих українських державних інституцій вищого судочинства. Фактично не про поступ, а скоріше про відсутність ефективних реформ протягом кількох попередніх років свідчать десять пунктів цього річних нагальних зобов'язань України, задекларованих у згаданій Спільній заяві, зокрема таких:

- невідкладно призначити суддів Конституційного Суду України та членів Вищої ради правосуддя, які пройшли міжнародну перевірку;
- прийняти Антикорупційну стратегію та Державну антикорупційну програму до другого кварталу 2026 року та забезпечити високий рівень їх впровадження;
- розробити та зміцнити системи внутрішнього контролю при протидії корупції у вищих ешелонах влади;
- прийняти комплексні зміни до Кримінально-процесуального кодексу та іншого законодавства, зокрема для зміцнення незалежності Національного антикорупційного бюро України та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури;
- реформувати Державне бюро розслідувань [3].

## Оцінка Єврокомісії щодо стану євроінтеграції країн, що розпочали переговори про набуття членства в ЄС, станом на кінець 2025 року

№	Країна	Стисла оцінка процесу набуття членства в ЄС
1	Чорногорія	Переговори про вступ Чорногорії до ЄС розпочалися у червні 2012 року. Відтоді країна завершила процес скринінгу, відкрила 33 переговорні розділи та попередньо закрила 12 із них. Урядом заявлена мета – завершити переговори про вступ до кінця 2026 р., що цілком можливо за умови збереження темпів реформ.
2	Албанія	Переговори Албанії щодо вступу до ЄС розпочалися в липні 2022 року. Відтоді країна завершила процес скринінгу та відкрила 6 переговорних кластерів. Албанія досягла значного прогресу, зокрема в реформі юстиції та боротьбі з організованою злочинністю і корупцією. Досягнення мети Албанії завершити переговори до 2027 р. залежить від підтримки темпів реформ та інклюзивного політичного діалогу.
3	Україна	Переговори України про вступ до ЄС розпочалися у червні 2024 року. На сьогодні країна завершила процес скринінгу, значно просунулась у ключових реформах. У 2025 р. відкрито 3 переговорні кластери, Україна готова до відкриття всіх 6 кластерів. Уряд заявив про амбітну мету закрити переговори про вступ до кінця 2028 р., але для цього необхідне прискорення темпів реформ.
4	Молдова	Переговори Молдови про вступ до ЄС розпочалися у червні 2024 року. Відтоді країна завершила процес скринінгу, схвалила дорожні карти щодо верховенства права, державного управління та функціонування демократичних інституцій. За оцінкою Єврокомісії, Молдова виконала умови для відкриття 3-х переговорних кластерів.
5	Сербія	Переговори Сербії щодо вступу до ЄС розпочалися у червні 2013 року. Відтоді країна завершила процес скринінгу, відкрила 22 переговорні розділи та попередньо закрила 2 з них. Реформи дуже сповільнилися, особливо у сфері судочинства. Дійсна оцінка Єврокомісії 2021 р. про виконання Сербією початкових критеріїв для кластера 3.
6	Північна Македонія	Переговори про вступ Північної Македонії до ЄС розпочалися в липні 2022 року. Відтоді країна завершила процес скринінгу. Необхідно ухвалити конституційні зміни з метою захисту інтересів громадян, які проживають у межах держави та є частиною іншого народу, таких як болгари (Висновки Ради ЄС від липня 2022 року).
7	Туреччина	Переговори про вступ Туреччини до ЄС розпочалися в жовтні 2005 року. Відтоді країна завершила процес скринінгу, відкрила 16 переговорних розділів та попередньо закрила 1 з них. Відновлення переговорів щодо врегулювання кіпрського питання є ключовим елементом співпраці у переговорах з Туреччиною про вступ до ЄС.

*Примітка: Складено автором на основі даних [1, с. 3–7], [2, с. 1–8].*

Зокрема лише те, що вже протягом кількох років не функціонує Конституційний Суд України (інституція не є повноважною здійснювати конституційні провадження), вказує на досі неподолану інституційну кризу у вітчизняній системі судочинства. Також, крім іншого, Єврокомісія вже не перший рік зауважує про нефункціонуючу Національну тристоронню соціально-економічну раду, яка повинна ґрунтувати вітчизняну систему тристороннього соціального партнерства, згідно з Законом України «Про соціальний діалог». Ці та низка інших прикладів фокусують нашу увагу на необхідності проведення не формальних, а дійсно ефективних євроінтеграційних реформ, що стане кращою гарантією інституційної спроможності України до повноцінної інтеграції в ЄС.

Науковці неодноразово наголошували, що лише набуття повноправного членства в ЄС дозволить Україні отримати всі євроінтеграційні вигоди, насамперед економічні, та поступово

конвергуватися з країнами об'єднаної Європи. А тому нині обговорювана європейськими лідерами ідея щодо часткового вступу України в ЄС (за повідомленнями ЗМІ [4]) потребує чіткого з'ясування балансу відповідних зобов'язань і можливостей для нашої країни, а також всебічної оцінки наслідків для її національних інтересів такої інтеграційної «частковості».

#### Література:

1. *2025 Communication on EU enlargement policy*. COM(2025) 690 final. European Commission, 04.11.2025. 59 p. [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/eb69a890-40d6-4696-801e-612d51709fdd\\_en?filename=2025+Communication+on+EU+Enlargement+Policy.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/eb69a890-40d6-4696-801e-612d51709fdd_en?filename=2025+Communication+on+EU+Enlargement+Policy.pdf)
2. *Factsheet: State of play – EU accession negotiations*. European Commission, December 2025. 8 p. [https://enlargement.ec.europa.eu/factsheet-state-play-eu-accession-negotiations\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/factsheet-state-play-eu-accession-negotiations_en)
3. *Joint statement by Commissioner Marta Kos and Deputy Prime Minister of Ukraine Taras Kachka*. European Commission, December 2025. [https://enlargement.ec.europa.eu/news/jointstatement-between-commissioner-marta-kos-and-deputy-prime-minister-ukraine-taras-kachka-2025-12-11\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/news/jointstatement-between-commissioner-marta-kos-and-deputy-prime-minister-ukraine-taras-kachka-2025-12-11_en)
4. EU executive weighs idea of quick, but limited membership for Ukraine. *Reuters*, Jan 16, 2026. <https://www.reuters.com/world/eu-executive-weighs-idea-quick-limited-membership-ukraine-2026-01-16/>

**Васіна Анна Олександрівна,**  
студентка 3 курсу Інституту права та безпеки  
Одеський державний університет внутрішніх справ,

#### Європейські стандарти трудових прав жінок

Право на працю належить до фундаментальних соціально-економічних прав людини та відображає потребу людини створювати джерела існування для себе й своєї родини, реалізовувати власний потенціал і проявляти індивідуальність [1, с. 210]. Європейські стандарти трудових прав жінок спрямовані на забезпечення рівного доступу до праці, рівної оплати за рівноцінну працю, захисту від дискримінації за ознакою статі та створення безпечних умов праці для жінок, включно з гарантіями під час вагітності та догляду за дитиною.

Створення міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Міжнародна організація праці (МОП) та Рада Європи (РЄ), ознаменувало початок формування спеціальних механізмів захисту прав жінок, зокрема права на працю. МОП у першій половині ХХ століття прийняла три конвенції, спрямовані на охорону праці жінок: Конвенцію № 3 про працю жінок до і після пологів, Конвенцію № 4 про працю жінок у нічний час та Конвенцію № 5 про застосування праці жінок на підземних шахтах будь-якого виду [1, с. 210]. Незважаючи на обмежене застосування ранніх конвенцій, вони заклали важливу правову основу для подальшого розвитку міжнародних стандартів у сфері трудових прав жінок.

Окремі міжнародні договори у сфері забезпечення гендерної рівності та протидії насильству, підписані та ратифіковані Україною, стали частиною національного законодавства. Зокрема, Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації проти жінок проголосила принцип недопущення дискримінації жінок та забезпечення їх рівної участі в політичному, соціальному, культурному та економічному житті держави задля гарантій економічного розвитку і добробуту суспільства [2, с. 31].

Конвенція про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності № 100 проголосила принцип рівної оплати незалежно від статі, на основі об'єктивної оцінки виконуваної роботи. Важливою є також Конвенція № 156 про рівне ставлення й рівні

можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками, яка має на меті гармонізувати професійні та сімейні обов'язки осіб, що прагнуть реалізувати право на оплачувану працю без дискримінації [2, с. 31]. Важливим кроком у закріпленні права жінок на працю стало прийняття Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Закон покликаний забезпечити паритетне становище жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя, зокрема трудовій діяльності, та ліквідувати дискримінацію за ознакою статі [1, с. 212].

Слід підкреслити особливе значення ст. 8 «Право працюючих жінок на охорону материнства» ЄСХ, яка гарантує право працюючих жінок на відпустку до і після пологів загальною тривалістю не менше 14 тижнів із оплатою або забезпеченням відповідної соціальної допомоги державним коштом. Стаття передбачає заборону звільнення вагітних жінок та жінок, що перебувають у відпустці у зв'язку з материнством. Також передбачено надання матерям з грудними дітьми перерв для годування, регламентацію нічної роботи для вагітних жінок, жінок, які нещодавно народили, та тих, що годують грудних дітей. Забороняється залучати таких жінок до підземних гірничих робіт та інших робіт, що протипоказані через небезпечні, шкідливі або важкі умови праці, а також запроваджуються заходи для ефективного захисту їхніх трудових прав [3, с. 91].

При прийнятті на роботу жінки часто стикаються з упередженим ставленням. Молоді неодружені дівчата або ті, хто нещодавно одружився та має дітей, можуть вважатися роботодавцем потенційно «ризиковими» працівниками, оскільки їхня трудова діяльність може нібито негативно впливати на виробничий процес через можливу потребу у лікарняних, додаткових відпустках, перервах та інших пільгах і гарантіях, передбачених законодавством для жінок [2, с. 32]. Таке упереджене ставлення роботодавців свідчить про наявність розриву між формальними гарантіями прав жінок і їх реальною реалізацією на ринку праці. Незважаючи на існування законодавчих та міжнародних стандартів, жінки часто зіштовхуються з дискримінацією під час прийому на роботу або виконання професійних обов'язків, що особливо проявляється у випадках вагітності, наявності маленьких дітей або необхідності поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками.

Європейські стандарти трудових прав жінок закріплюють принципи рівної оплати за рівноцінну працю, охорони материнства, гнучких умов праці для осіб із сімейними обов'язками та захисту від незаконного звільнення. Попри наявність таких гарантій, практика показує, що жінки часто стикаються з упередженим ставленням роботодавців і порушенням своїх прав. Це підкреслює необхідність подальшого посилення контролю за дотриманням трудового законодавства, активного впровадження європейських стандартів та підвищення обізнаності роботодавців щодо гендерної рівності.

#### Література:

1. Свічкарьова Я.В., Макарицька А.І. Деякі питання гендерної рівності у сфері трудових відносин. *Наукові записки. Серія: Право*. 2023. Випуск 13. С. 30-35. <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/326/331>
2. Заболотна Н.Я. Генезис правової регламентації праці жінок. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 4. С. 209-212. [http://lsej.org.ua/4\\_2022/47.pdf](http://lsej.org.ua/4_2022/47.pdf)
3. Пожарова О.В., Пожаров Ю.В. Праця жінок: європейські стандарти та законодавство України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2020. Вип. 60. С. 90-93. <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/02/20.pdf>

**Сременко Владислав Вікторович,**  
кандидат економічних наук генеральний директор ТОВ «Вітропарки України»

## **Інтеграція принципів Європейського зеленого курсу в систему публічного управління енергетичною трансформацією України**

Інтеграція принципів Європейського зеленого курсу в систему публічного управління енергетичною трансформацією України набуває особливої актуальності в умовах одночасного впливу глобальних кліматичних викликів, воєнних загроз та стратегічного курсу держави на повноправне членство в Європейському Союзі. Сучасна модель розвитку енергетичного сектору дедалі більше визначається необхідністю поєднання безпекових, економічних та екологічних пріоритетів, що зумовлює переосмислення ролі публічного управління як ключового механізму формування та реалізації трансформаційної політики. У цьому контексті адаптація європейських кліматичних стандартів виступає не лише інструментом міжнародно-правового зближення, а й чинником структурної модернізації національної системи управління.

Європейський зелений курс (ЄЗК) є амбітною стратегією Європейського Союзу, спрямованою на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року та комплексну трансформацію енергетичного сектору з акцентом на декарбонізацію, підвищення енергоефективності й розвиток відновлювальних джерел енергії [1]. Він формує стратегічні орієнтири не лише для держав-членів ЄС, але й для країн, що реалізують курс на європейську інтеграцію, зокрема України. Імплементация його положень у національну політику засвідчує перехід до моделі публічного управління, орієнтованої на принципи сталого розвитку та кліматичної безпеки, що передбачає узгодженість стратегічних, нормативно-правових та інституційних рішень.

Україна, позиціонуючи себе як держава-кандидат на членство в Європейському Союзі, поступово наближає національні політики до *acquis* ЄС у сфері енергетики, клімату та довкілля, що відображено у низці стратегічних документів та національних планів. Зокрема, ухвалення Національного плану з енергетики та клімату (НПЕК) до 2030 року підкреслює прагнення до гармонізації національних енергетичних і кліматичних зобов'язань із принципами Зеленого курсу, а також створює основу для цілісного управління цими процесами в умовах структурних реформ та післявоєнного відновлення [2]. НПЕК є стратегічним інструментом, що передбачає узгодження екологічних, енергетичних та економічних політик, і його формування у значній мірі базується на рекомендаціях ЄС і консультативній підтримці Європейської Комісії та Секретаріату Енергетичного співтовариства [3].

Європейський зелений курс виступає важливою зовнішньополітичною рамкою, що впливає як на формування інструментів політики, так і на національний дискурс щодо сталого розвитку України. Експертні аналітичні матеріали свідчать, що прагнення інтеграції з EGD сприяло поширенню понять «декарбонізація», «кліматична нейтральність» та «сталий розвиток» у політичних і законодавчих документах України, а також стимулювало розроблення правових ініціатив і стратегій у сфері клімату та енергетики [4]. У цьому контексті публічне управління виступає ключовим каналом адаптації та впровадження європейських стандартів: від стратегічного планування до реалізації і моніторингу результатів.

Інституційна модернізація системи публічного управління є важливою умовою для ефективною інтеграції принципів ЄЗК. Вона передбачає не лише прийняття окремих нормативно-правових актів, але і побудову міжвідомчих механізмів координації, що об'єднують центральні органи виконавчої влади, місцеві адміністрації, регуляторів та зацікавлені сторони у підтримці відновлюваної енергетики. Такий інтегрований підхід повинен ґрунтуватися на принципах прозорості, підзвітності та передбачуваності

регуляторної політики, котрі є критично важливими для залучення інвестицій у «зелені» проекти. У цьому контексті забезпечення стабільності регуляторного середовища та удосконалення процедур приєднання до мереж є ключовими завданнями державного управління, оскільки вони впливають на рівень довіри інвесторів і сприяють створенню сприятливих умов для розвитку відновлюваних джерел енергії.

Особливу увагу у національній політиці приділено не лише загальним цілям енергетичної трансформації, але й конкретним інструментам підтримки ВДЕ. Наприклад, упродовж останніх років Україна розробила механізми стимулювання «зеленої» генерації, що включають фінансові стимули та гарантії походження, що узгоджуються з нормами ЄС та підтримують розвиток сонячної та вітрової енергетики [5]. Важливим є також розгляд досвіду ЄС щодо гнучких, конкурентних моделей підтримки, які дозволяють оптимізувати витрати держави і сприяти технологічному оновленню.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення роль публічного управління у сфері енергетичної трансформації набуває нового значення. Україна стикається зі складними викликами, що включають руйнування енергетичної інфраструктури та необхідність забезпечення енергетичної безпеки. У цих умовах стратегічні цілі Зеленого курсу — розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності — стають не лише екологічною, а й безпековою пріоритетністю. Децентралізовані енергетичні системи, накопичення енергії та цифровізація управління стають критично важливими елементами для підвищення стійкості та адаптивності енергосистем країни.

Важливо зазначити, що інтеграція принципів ЄЗК у публічне управління має комплексний характер та охоплює широке коло політик і сфер. Це не обмежується лише нормативно-правовою гармонізацією, а передбачає комплексну трансформацію інструментів публічного управління, що включає розвиток стратегічного планування, удосконалення процедур моніторингу та звітності, запровадження систем оцінки впливу регуляторних актів, а також забезпечення відкритості та прозорості процесів прийняття управлінських рішень. Йдеться про формування цілісної управлінської архітектури, в межах якої стратегічні документи, бюджетне планування, інвестиційна політика та регуляторні механізми функціонують узгоджено та взаємодоповнюють один одного. Такий підхід дозволяє вирішувати як короткострокові завдання стабілізації енергетичного сектору, так і реалізовувати довгострокові структурні перетворення, необхідні для переходу до кліматично нейтральної та конкурентоспроможної енергетичної системи.

Успішність цих змін залежить від інституційної спроможності державних органів забезпечити послідовність і передбачуваність політики, ефективну міжвідомчу координацію та сталість реформ у часі. Важливу роль відіграє також інтеграція принципів доказовості в управлінські процеси, використання аналітичних інструментів прогнозування та сценарного моделювання, а також залучення заінтересованих сторін до формування та реалізації політики. Лише за умови поєднання стратегічної візії, професійної управлінської практики та стабільного нормативного середовища можливо забезпечити результативну імплементацію принципів Європейського зеленого курсу у національну систему публічного управління.

Отже, інтеграція принципів Європейського зеленого курсу в систему публічного управління енергетичною трансформацією України є багатовимірним і стратегічно важливим процесом. Він включає нормативно-правову гармонізацію, інституційну модернізацію, розвиток нових інструментів стимулювання «зеленої» енергетики, а також адаптацію системи управління до складних умов воєнного часу та післявоєнного відновлення. У підсумку, ефективність цього процесу створює основу для сталого розвитку енергетичного сектору України, підвищення її енергетичної незалежності та посилення європейської інтеграції.

### Література:

1. Відкриваємо зелений потенціал разом. URL : <https://eu4ukraine.eu/greengeal-ua/> (дата звернення: 13.02.2026р.).
2. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 червня 2024 р. № 587-р. URL: <https://me.gov.ua/view/bb0b9ef5-ea96-4b8a-8f2f-471faf32c9df>
3. Ukraine approves National Energy and Climate Plan as EU Accession Negotiations Begin. Energy Community. URL : <https://www.energy-community.org/news/Energy-Community-News/2024/06/25b.html> (дата звернення: 13.02.2026р.).
4. European Green Deal: Impact on Ukraine's Energy, Climate and Environment Policies and Legislation. DiXi Group. 2024. URL : <https://dixigroup.org/en/analytic/european-green-deal-impact-on-ukraines-energy-climate-and-environment-policies-and-legislation/> (дата звернення: 13.02.2026р.).
5. Statement of the G7+ Ukraine Energy Coordination Group and the Government of Ukraine promoting sustainable green recovery of Ukraine's energy system. European Commission. 2024. URL: [https://energy.ec.europa.eu/news/statement-g7-ukraine-energy-coordination-group-and-government-ukraine-promoting-sustainable-green-2024-11-15\\_en](https://energy.ec.europa.eu/news/statement-g7-ukraine-energy-coordination-group-and-government-ukraine-promoting-sustainable-green-2024-11-15_en) (дата звернення: 13.02.2026р.).

### Карпенко Вікторія Олегівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### Євроатлантична інтеграція як гарантія національної безпеки України

У сучасних умовах загострення безпекових викликів питання забезпечення національної безпеки України набуває особливої актуальності. Євроатлантична інтеграція, що передбачає поглиблення співпраці з Організацією Північноатлантичного договору (НАТО) та імплементацію її стандартів у сфері оборони й безпеки, розглядається як один із ключових стратегічних напрямів державної політики. У цьому контексті наукового осмислення потребує роль євроатлантичної інтеграції як потенційної гарантії суверенітету, територіальної цілісності та стабільного розвитку України.

Однією із ключових правових підстав євроатлантичного курсу України є його закріплення на конституційному рівні. Відповідно до п. 5 ст. 85 Конституції України до повноважень Верховної Ради України належить визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, а також реалізація стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору [1]. Це свідчить про те, що євроатлантична інтеграція є складовою системи національної безпеки та має обов'язковий характер для формування й реалізації державної політики.

Поняття національної безпеки України має чітке законодавче визначення. Згідно з п. 9 ст.1 Закону України «Про національну безпеку України», національна безпека України розуміється як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних потенційних загроз [2]. У цьому контексті євроатлантична інтеграція виступає важливим інструментом забезпечення такої захищеності, оскільки спрямована на посилення оборонних спроможностей держави, зміцнення демократичних інститутів та підвищення рівня стійкості до сучасних безпекових викликів.

Водночас, незважаючи на нормативне закріплення євроатлантичного курсу та його значення для забезпечення національної безпеки України, процес інтеграції до НАТО залишається складним і тривалим. Реалізація стратегічної мети набуття повноправного членства в Альянсі залежить не лише від зовнішньополітичних чинників, а й внутрішньої

готовності держави відповідати політичним, правовим та безпековим критеріям НАТО. У зв'язку із цим доцільним є аналіз ключових факторів, які на практиці уповільнюють процес вступу України до Північноатлантичного альянсу.

Насправді процес вступу до НАТО гальмується передусім через внутрішні фактори. По-перше, сповільнює інтеграцію недостатня реалізація реформ у секторі безпеки та оборони, зокрема приведення оборонної системи до стандартів Альянсу, забезпечення прозорості роботи інституцій та цивільного контролю над збройними силами. По-друге, значну роль відіграє корупційна складова: не завжди ефективна антикорупційна політика, слабкість механізмів протидії корупції та тиск на незалежні інституції, що підриває довіру до держави. По-третє, уповільнює процес недостатня стабільність демократичних інститутів, верховенства права та правосуддя, що проявляється у проблемах із виборчим процесом, впливом олігархічних структур та непослідовністю судової реформи [3, с. 262].

Важливо також звернути увагу на дискусійне питання щодо можливості вступу до НАТО держави, яка має збройний конфлікт на своїй території, оскільки сам Північноатлантичний договір не містить прямої заборони на такий сценарій. Зокрема, ст. 1 Договору встановлює принцип мирного врегулювання міжнародних спорів та посиляється на положення статуту ООН. Сторони зобов'язуються вирішувати суперечки мирними засобами, утримуватися від погроз силою або застосування сили, що може загрожувати міжнародному миру, безпеці й справедливості. Тому, формально конфлікт не є юридичною перешкодою для членства. Україна дотримується цього підходу, продовжуючи врегулювання конфлікту мирними засобами, зокрема участю у переговорах у Нормандському форматі [4; 3, с. 262].

Варто згадати історичний прецедент, який демонструє, що наявність територіального конфлікту не обов'язково є юридичною перешкодою для вступу до Альянсу. У 1955 році Федеративна Республіка Німеччина стала членом НАТО, хоча водночас мала нерозв'язану суперечку із Німецькою Демократичною Республікою. Окрім того, у червні 2021 року тодішній президент США Джо Байден підтвердив, що наявність територіального конфлікту в Україні не повинна бути визначальною перешкодою на шляху до інтеграції в НАТО.

Вступ України до НАТО має особливе значення в сучасних реаліях, оскільки забезпечення національної безпеки в умовах збройної агресії потребує надійних міжнародних гарантій та ефективної системи колективної оборони. Членство в Альянсі могло б посилити обороноздатність держави через спільні механізми планування, обміну розвіданими, стандартизацією озброєння та взаємну підтримку у разі загрози. Крім того, євроатлантична інтеграція сприяє підвищенню стійкості державних інституцій, зміцненню демократичних стандартів та верховенства права, що є важливими чинниками протидії зовнішньому тиску та гібридним загрозам. Тому членство в НАТО для України розглядається не лише як зовнішньополітична мета, а як ключовий елемент гарантування державної безпеки й стабільності.

Узагальнюючи, євроатлантична інтеграція України має не лише політичне, а й правове обґрунтування, оскільки закріплена в Конституції та відповідає цілям національної безпеки. Водночас, процес вступу до НАТО уповільнюється через необхідність завершення реформ у секторі безпеки й оборони, посилення антикорупційної системи та зміцнення демократичних інститутів. В умовах збройної агресії та постійних безпекових загроз членство в Альянсі є важливим фактором посилення обороноздатності України та отримання міжнародних гарантій безпеки. Тому подальша реалізація реформ і забезпечення відповідності стандартам НАТО є ключовими умовами для успішного руху України до повноправного членства в Альянсі.

#### Література:

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996 №30 ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.01.2026 р.).

2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. №2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 23.01.2026 р.).

3. Кононенко В.П., Новікова Л.В., Пуцаєнко О.С. Приєднання до НАТО – гарантія забезпечення національної безпеки України. Стан та перспективи. *Національний вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. Розділ 11. Міжнародне право. №68 (2021). 24.03.2022. С. 259-264. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.45> (дата звернення 23.01.2026 р.).

4. Північноатлантичний договір від 4 квітня 1949 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950\\_008#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950_008#Text) (дата звернення: 23.01.2026 р.).

**Копанчук Олена Євгенівна,**  
кандидатка наук з державного управління,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Механізми формування міжнародної системи економічних відносин**

Сучасний світоустрій і геополітичні ризики стали причиною масштабних змін, що поширилися на усі сфери економіки і поведінку суб'єктів соціально-економічної діяльності, та державного управління. Світовий ринок як складова частина всесвітнього господарства, з одного боку, є майданчиком для обміну між учасниками торгових операцій, що базується на стійких міждержавних товарно-грошових відносинах, з іншої — це сфера зіткнення виникаючих протиріч між учасниками ринкової торгівлі і боротьби за конкурентні ринки. Порушення міжнародних господарських, міжрегіональних і міжсуб'єктних зв'язків внаслідок зміни конфігурацій в ланцюжку створення вартості, диспропорції розподілу вартості між учасниками торгових стосунків обмежують можливість застосування механізмів, що раніше сформувалися, і інструментів міжнародної співпраці і стає чинником пошуку нових точок зіткнення і нових партнерів в процесах міжнародної і міжрегіональної взаємодії.

Посилення кризи економічної глобалізації формує багатоплярну міжнародну систему економічних відносин: міняється співвідношення права і сили на міжнародній арені.

Основним чинником формування нової трансформаційної економіки стає сила економічна, військово-політична, інформаційна.

В умовах глобалізації окремі країни, інтеграційні об'єднання і великі міжнародні організації спиралися у своїх рішеннях на уніфіковані національні системи права і міжнародні партнерства та угоди поступово зводилися до правової одноманітності в ключових областях і питаннях.

Незважаючи на тривалі узгодження, що виникають іноді, і переговори, діюча раніше система міжнародного права і міжнародна інтеграція, що складається на її основі, були покликані запобігати і врегулювати конфліктні ситуації в міжнародних відносинах, що виникають при здійсненні торгових операцій, перетині митного кордону, укладенні нових довгострокових контрактів і угод в масштабах різних інтеграційних об'єднань, сприяли уніфікації міжнародного права в області якості і бухгалтерського обліку, розвитку економічних процесів, освіти і охорони здоров'я, міжнародного розподілу праці і т. п.

У сучасних умовах трансформації світової і національної економічної системи є значимими питання формування нових, укріплення вже наявних і розвитку міжнародних зв'язків як для національної економіки, так і для досягнення глобальних цілей соціально-економічного розвитку. Багатогранність і багатоваріантність напрямів трансформації соціально-економічної моделі, з одного боку, і взаємозв'язок трансформаційних процесів — з іншою, вимагає її розгляду не лише на рівні окремої держави, але і в масштабах світової спільноти. При цьому актуальними залишаються питання стійкого розвитку територій,

підтримки соціально-культурного середовища, демографічних змін, екологічних проблем, розвитку культури і науки на національному і міждержавному рівні, у межах розвитку перспективних інтеграційних об'єднань [1].

Сучасний стан наукових досліджень по даній проблематиці характеризуються відносною фрагментарністю наукових напрямів, у тому числі у світовій науці. Ця обставина обумовлена прискоренням трансформації національних економік і міжнародних зв'язків, розбалансованістю національних інтересів в питаннях міждержавної короткострокової і довгострокової співпраці, тривалістю діалогу в питаннях узгодження спільних цілей співпраці в просторі світової економіки.

Різноманіття завдань і умов ефективності інтеграційних процесів стає полем для міждисциплінарних науково-практичних дискусій, пропозицій і рекомендацій розвитку стосунків, у тому числі у рамках інтеграційних об'єднань. Основна думка сучасної наукової концепції формування і розвитку інтеграційних об'єднань в контексті глобальної економіки полягає в тому, що умовами їх створення як правило виступають один або декілька чинників, таких як спільність історичного минулого і культурних цінностей, єдиний геополітичний супротивник, сприяючі інтеграції, економічні передумови у вигляді міжрегіональних господарських зв'язків, торгових стосунків і т. д. В умовах геополітичного тиску світових лідерів, що посилюється, з одного боку, і тісних, історично і культурно обумовлених господарсько-економічних зв'язків країн-учасників інтеграційних об'єднань — з іншою, роблять вірогіднішим позитивний сценарій успішного розвитку і поглиблення інтеграції у рамках вже створених інтеграційних об'єднань

У цих умовах виникає ситуація, при якій області міждержавних відносин, не регульованих міжнародним правом, стають об'єктом транснаціонального права, попадаючи під вплив транснаціональних корпорацій, які, у свою чергу, отримують підтримку від державних структур. В умовах неоднозначності і суперечності міжнародного правового поля виникають конфліктні ситуації, у тому числі військово-політичного характеру, що роблять істотний вплив на міжнародний економічний розвиток, міжнародну співпрацю, інтеграцію і глобалізацію.

По-друге, світові політичні і економічні події і зміщення акцентів від глобалізації у бік суверенітету окремої країни [2].

Чинниками формування стійкої національної економіки за допомогою трансформаційних процесів і міжнародної інтеграції нами бачаться:

1. Технологічний розвиток, що базується на досягненнях науки і техніки, і формує значну базу для розвитку галузей економіки, національну незалежність і стійкість реального виробничого сектора. Нині велика увага в цьому напрямі приділяється розвитку наскрізних цифрових технологій, зокрема технологій штучного інтелекту, віртуальної і доповненої реальності, цифрових двійників, нейромереж та ін. Перспективність і значущість напряму підтверджується масовим поширенням наскрізних цифрових технологій на усі галузі економіки і сфери життя, істотною фінансовою підтримкою з боку держави, у тому числі наукових досліджень, спрямованих на створення програмного забезпечення національними виробниками, з метою скорочення рівня залежності від іноземних постачальників ІТ -услуг.

Оцінюючи поточний стан технологічного розвитку, слід зазначити наявність необхідних адміністративно-правових умов і інструментів і в той же час потреби в кооперації між реальним сектором економіки, державними науково-дослідними і освітніми установами, як в частині ідентифікації, формування і уточнення потреб, так і в області об'єднання зусиль для організації ефективної інноваційної діяльності і формування технологічних інновацій.

#### Література:

1. Запорожець Т. Національні інтереси та безпека України в контексті геополітики. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Управління : зб. наук. пр. 2011. № 3. С. 343–350.
2. Копанчук В.О. Становлення та розвиток державної політики у сфері національної безпеки та охорони громадського порядку в сучасних глобалізаційних умовах. Х.: НУЦЗУ, 2020. 272 с.

**Крюков О.І.,**

доктор наук з державного управління, професор, начальник наукового відділу  
Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»,

**Дубовий С.О.,**

аспірант Національного аерокосмічного університету  
«Харківський авіаційний інститут»

### **Аналіз стану реалізації державного управління цифровою трансформацією публічної служби в умовах євроінтеграції України**

Євроінтеграційний вектор розвитку України зумовлює масштабну модернізацію системи публічного управління, центральним елементом якої є цифрова трансформація публічної служби. В умовах глобальної цифровізації та кризових викликів (військові дії, кадровий дефіцит, необхідність швидкого прийняття управлінських рішень) цифрові технології перетворюються з допоміжного інструменту на базову управлінську інфраструктуру. Публічна служба в цьому контексті потребує системного стратегічного планування й узгодження з європейськими стандартами цифрового врядування.

Цифрова трансформація публічної служби розглядається як цілеспрямований процес глибоких інституційних та функціональних змін, що охоплює цифровізацію управлінських і кадрових процесів, зміну управлінської логіки та культури, розвиток цифрових компетентностей публічних службовців і впровадження електронних сервісів і платформ [3]. В Україні сформовано базовий інституційний каркас управління цифровою трансформацією, ключову роль у якому відіграють центральні органи виконавчої влади, відповідальні за цифрову політику, кадровий потенціал органів державної влади, аналітичний та ін. інструментарій публічного управління. Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічної служби поступово гармонізується з правом ЄС, зокрема у сфері е-ідентифікації, відкритих даних, кібербезпеки та захисту персональної інформації. Водночас нормативна база подекуди має фрагментарний характер, що ускладнює дієве впровадження цифрових рішень [2].

У той же час, стан реалізації цифрової трансформації публічної служби можна охарактеризувати за такими напрямками (табл. 1):

1. Цифровізація управлінських та кадрових процесів. Упровадження електронного документообігу, цифрових реєстрів, систем управління персоналом та електронного навчання сприяло підвищенню прозорості й оперативності управління. Разом із тим спостерігається нерівномірність цифрового розвитку між центральним і регіональним рівнями публічної служби.

2. Розвиток цифрових компетентностей публічних службовців. Євроінтеграційні зобов'язання актуалізували потребу у формуванні цифрових, аналітичних та управлінських компетентностей. Проте система підвищення кваліфікації часто не відповідає динаміці технологічних змін та реальним потребам публічної служби. Крім того, недостатньою є вмотивованість службовців, а тому їхня результативність [1].

3. Цифрові сервіси та орієнтація на користувача. Європейська модель публічної служби базується на принципі первісності [2; 3]. В Україні цифрові сервіси поступово інтегруються у діяльність органів влади, однак внутрішні управлінські процеси залишаються менш адаптованими до логіки «digital by default».

Аналіз засвідчує, що цифрова трансформація публічної служби в Україні має асиметричний характер: найбільших успіхів досягнуто у сфері зовнішніх цифрових сервісів, тоді як внутрішні управлінські та кадрові процеси залишаються менш цифрово-зрілими. Це створює структурний розрив між декларованими євроінтеграційними цілями та реальними управлінськими практиками.

Таблиця 1

## Стан реалізації держуправління цифровою трансформацією публічної служби

Напрямок цифрової трансформації	Стан реалізації в Україні	Основні проблеми	Відповідність стандартам ЄС	Аналітична оцінка
Нормативно-правове забезпечення	Частково сформоване	Фрагментарність, дублювання норм	Середня	Потребує систематизації та гармонізації
Інституційна спроможність	Нерівномірна	Дефіцит кадрів, перевантаження	Середня	Необхідне посилення координації
Цифровізація кадрових процесів	Активна	Формалізація, різні платформи	Середня–висока	Позитивна динаміка, але без єдиних стандартів
Розвиток цифрових компетентностей	Обмежена	Застарілі програми навчання	Низька–середня	Критична зона трансформації
Електронні управлінські сервіси	Активно впроваджуються	Фокус на зовнішніх сервісах	Висока	Випереджає внутрішню цифровізацію
Інтероперабельність систем	Низька	Відсутність єдиної архітектури	Низька	Системна проблема управління
Кібербезпека та захист даних	Частково забезпечені	Недостатня кадрова спроможність	Середня	Потребує стратегічного підходу
Орієнтація на громадянина	Задекларована	Обмежена управлінська культура	Середня	Переважно формальна реалізація

*Примітка: авторська розробка*

Уважаємо, що подальший розвиток цифрової трансформації публічної служби в умовах євроінтеграції доцільно спрямувати на формування єдиної архітектури цифрового управління, інтеграцію цифрової трансформації у кадрову політику, розвиток цифрового лідерства в публічній службі, адаптацію європейських моделей digital governance та підвищення інституційної спроможності на регіональному рівні. Адже цифрова трансформація публічної служби України є стратегічним напрямом державного управління в умовах євроінтеграції. Незважаючи на суттєві досягнення, її реалізація залишається фрагментарною та потребує переходу від технологічної цифровізації до системної управлінської трансформації. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від узгодженості державної політики, інституційної спроможності та рівня цифрових компетентностей публічних службовців.

#### Література:

1. Гончарук Н.Т., Артеменко Н.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*, 2013. № 1(2), С. 48–54.
2. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демощенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 2020. № 8(4), С. 129–146.
3. Пархоменко-Куцевіл О.І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2022. С. 93–98.

**Левкун Тетяна Василівна,**  
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри права  
імені академіка УАН о. Івана лугського ЗВО «Університет Короля Данила»

### **Європейські стандарти правил проектування нормативно-правових актів**

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливого значення набуває якість нормативно-правових актів, що забезпечують ефективність державної політики, стабільність правового регулювання та реалізацію принципу верховенства права. Важливим орієнтиром для України в процесі вдосконалення нормотворчої діяльності виступають європейські стандарти правил проектування нормативно-правових актів, які сформувалися у практиці Європейського Союзу та Ради Європи.

Європейський підхід до проектування нормативно-правових актів базується на концепції «кращого регулювання» (Better Regulation), що передбачає створення ефективного, зрозумілого та пропорційного законодавства. Основною метою цієї концепції є розроблення правових актів, які досягають поставлених цілей із мінімальними адміністративними витратами та забезпечують баланс між інтересами держави, бізнесу і суспільства [1].

Одним із ключових принципів європейських стандартів є принцип правової визначеності, що передбачає чіткість, однозначність та передбачуваність правових норм. Законодавчі акти повинні бути сформульовані таким чином, щоб забезпечувати однакове їх розуміння та застосування всіма суб'єктами правовідносин. Особливе значення має також узгодженість норм, яка передбачає відсутність суперечностей між різними нормативними актами та логічну структурованість законодавства.

Важливим елементом європейських стандартів нормопроекткування є використання доказового підходу до формування державної політики. Зокрема, підготовка нормативно-правових актів передбачає проведення оцінки впливу регулювання, аналіз альтернативних варіантів вирішення проблеми, а також залучення заінтересованих сторін до процесу розроблення законодавства [1]. Такий підхід сприяє підвищенню якості регуляторних рішень та забезпечує їх відповідність суспільним потребам.

Суттєвим принципом є також пропорційність правового регулювання, що означає відповідність обраних правових засобів поставленим цілям. Нормативно-правові акти повинні встановлювати лише ті обмеження, які є необхідними для досягнення суспільно значущих результатів, і не створювати надмірного регуляторного навантаження.

Європейські стандарти також передбачають вимоги до структури та мови нормативно-правових актів. Зокрема, законодавство повинно характеризуватися чіткою логічною побудовою, послідовністю викладення норм та використанням уніфікованої юридичної термінології. Узгодженість термінів і визначень забезпечує єдність правового регулювання та запобігає неоднозначному тлумаченню норм [3].

У сучасних умовах цифровізації державного управління важливого значення набуває принцип цифрової придатності законодавства (digital-ready legislation), який передбачає врахування можливостей електронного урядування, автоматизації адміністративних процедур та використання інформаційних технологій під час розроблення нормативних актів [2]. Це сприяє підвищенню ефективності правового регулювання та забезпечує адаптацію законодавства до сучасних технологічних умов.

Особливу увагу в європейській практиці приділяють прозорості нормотворчого процесу. Відкритість процедур розроблення нормативно-правових актів, проведення публічних консультацій та забезпечення доступу громадськості до інформації сприяють підвищенню легітимності прийнятих рішень та зміцненню довіри до органів влади.

Впровадження європейських стандартів нормопроекткування в Україні має важливе значення у контексті євроінтеграційних процесів та гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу. Застосування принципів правової визначеності,

пропорційності, прозорості, доказовості та ефективності регулювання сприятиме підвищенню якості законодавства, забезпеченню стабільності правового середовища та підвищенню результативності публічного управління.

Отже, європейські стандарти правил проектування нормативно-правових актів становлять комплекс принципів і процедур, спрямованих на забезпечення якості законодавства, його зрозумілості, ефективності та відповідності суспільним потребам. Їх імплементація у національну правову систему є важливим напрямом модернізації публічного управління та розвитку правової держави в Україні.

#### **Література:**

1. European Commission. Better Regulation Guidelines and Toolbox. Brussels, 2021–2024.
2. European Commission. Better Regulation: Making EU law simpler and more effective. 2024.
3. Joint Practical Guide of the European Parliament, the Council and the Commission for persons involved in the drafting of European Union legislation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022.

#### **Марущин Юрій Віталійович,**

кандидат наук з державного управління, заступник керуючого справами виконавчого апарату Хмельницької обласної ради, доцент кафедри Публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Практична імплементація принципів стійкості в умовах війни та європейської інтеграції**

Публічне управління в Україні функціонує в умовах обмежень воєнного стану, структурних економічних змін та європейського інтеграційного процесу. Війна виступає каталізатором для переоцінки моделей управління: від необхідності забезпечення основних послуг для громадян до комплексної організації розвитку та фіскальної дисципліни. У цьому контексті інституційна стійкість, багаторівневе врядування та фінансова стабільність є вирішальними.

Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру суттєво ускладнили функціонування економіки та системи публічного управління. За результатами опитування Європейської бізнес-асоціації, близько 80% компаній зазнали впливу відключень електроенергії [1], проте більшість із них змогли частково компенсувати ризики шляхом інвестицій в автономні джерела живлення. Цей приклад наочно показує гнучкість приватного сектору та підкреслює необхідність інституціоналізації подібних підходів у державному секторі. Так, для органів публічної влади це означає перехід до системного управління ризиками і має розглядатися як складова демократичної стійкості держави, зокрема: укладання довгострокових угод щодо резервного забезпечення критичної інфраструктури, нормативне врегулювання механізмів безперервності роботи владних інституцій, цифровізацію процедур.

Європейська інтеграція України значною мірою залежить від виконання нами фінансових зобов'язань перед міжнародними партнерами. Переговори щодо нової програми МВФ на суму 8,2 мільярда доларів вимагають законодавчих заходів для мобілізації бюджетних доходів (розширення бази ПДВ, оподаткування транскордонних відправлень та отримання доходів від цифрових платформ). Невиконання показників ефективності програми матиме системні наслідки. Орієнтовна вартість невиконаних зобов'язань за «Планом для України» становить понад 3,9 мільярда євро втраченого фінансування [3]. Значний пакет макрофінансової підтримки ЄС також пов'язаний з новою програмою МВФ, що в підсумку

посилиє мультиплікативний ефект бюджетних ризиків. Сьогодні сума потенційно втраченого фінансування може перевищити 100 мільярдів доларів.

В нашій винятковій ситуації, коли наявна і децентралізація, і військова централізація ресурсів, багаторівнева модель управління набуває дедалі більшого значення. Адже такі питання, як підтримка Збройних сил України, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, повернення і супровід ветеранів, відновлення і розвиток інфраструктури, а також фінансування соціального сектору, належать до компетенції різних рівнів управління.

Крім того, військові ризики вимагають переоцінки просторового розвитку. Централізовані системи енерго-, тепло- та водопостачання виявилися особливо вразливими. Щільна висотна забудова у великих містах збільшує залежність від безперебійного енергопостачання та ускладнює реагування на кризи. У середньостроковій перспективі процеси субурбанізації та виникнення агломераційних структур, ймовірно, прискоряться, що вимагатиме спільного стратегічного планування між центральними містами та вторинними громадами [2]. І тут публічне управління повинно забезпечити наступне:

- розвиток децентралізованих енергетичних рішень та локальних систем генерації;
- комплексне транспортне планування, що враховує розвиток логістичних коридорів;
- диференційовану політику для прикордонних та фронтових громад;
- адаптацію стратегій міського планування до вимог безпеки.

Загалом всі означені заходи відповідають європейським підходам до сталого розвитку та формують нову функціональну основу моделі публічного управління в умовах війни та європейської інтеграції (рис .1).

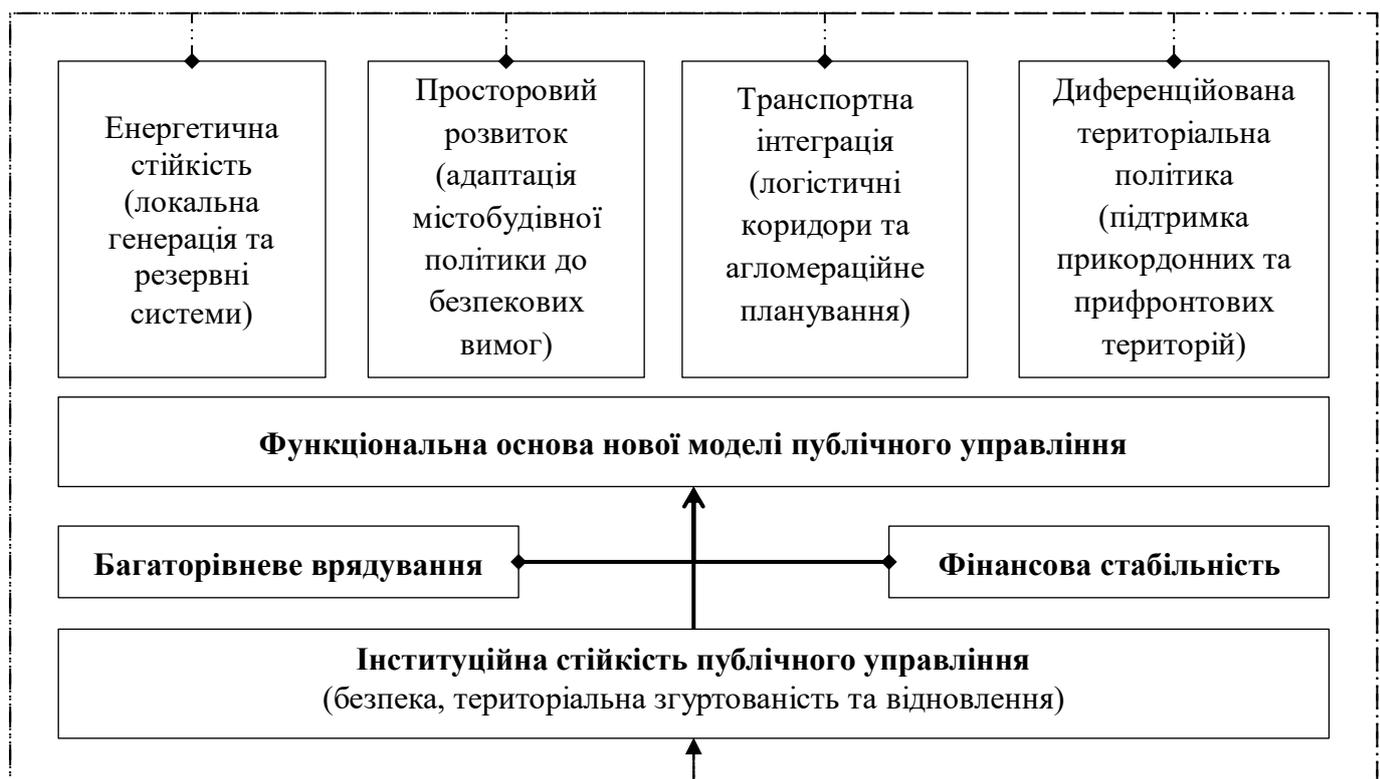


Рис. 1. Функціональна основа нової моделі публічного управління в умовах війни та європейської інтеграції

*Примітка. Розроблено автором*

Підсумовуючи, європейська інтеграція в нинішньому контексті є нашою стратегічною метою і зовнішньополітичним курсом, а також інструментом підвищення якості публічного

управління, пов'язуючи сталу безпеку, фінансову відповідальність, територіальну згуртованість та довгострокову конкурентоспроможність держави.

### **Література:**

1. Тарасовський Ю. Вплив відключень електроенергії відчули 80% компаній, більшість адаптувалися – опитування ЕВА. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/news/vpliv-vidklyuchen-elektroenergii-vidchuli-80-kompaniy-bilshist-adaptuvalisya-opituvannya-eba-21012026-35681>
2. Ткачук А. Міста та території в умовах воєнної небезпеки: сьогодні і завтра. міркування. *Інститут громадянського суспільства*. <https://www.csi.org.ua/news/mista-ta-terytoriyi-v-umovah-voennoyi-nebezpeky-sogodni-i-zavtra-mirkuvannya/>
3. Хаджирадєва В. Фінансування України з боку МВФ під загрозою. *Кореспондент.net*. <https://ua.korrespondent.net/articles/4853081-finansuvannia-ukrainy-z-boku-mvf-pid-zahrozou>

### **Остафійчук Ігор Андрійович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Особливості реалізації кадрової політики митних органів України в процесі євроінтеграції**

Євроінтеграційний курс України, закріплений у Конституції України та стратегічних документах державної політики, зумовлює необхідність системної трансформації публічного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу. Особливе місце в цьому процесі посідають митні органи, які виконують ключові функції у сфері реалізації митної та фіскальної політики держави, забезпечення економічної безпеки, захисту національних інтересів та виконання міжнародних зобов'язань України. За таких умов кадрова політика митних органів набуває статусу стратегічного управлінського інструменту.

У системі публічного управління кадрова політика митних органів розглядається як цілеспрямована, науково обґрунтована діяльність держави щодо формування, розвитку, раціонального використання та відтворення кадрового потенціалу митної служби. Вона ґрунтується на принципах професіоналізму, доброчесності, політичної нейтральності, прозорості та підзвітності, що повністю відповідає європейській моделі публічної служби.

Реалізація кадрової політики митних органів України в процесі євроінтеграції передбачає адаптацію національних управлінських механізмів до норм і практик Європейського Союзу. Йдеться, зокрема, про імплементацію положень Митного кодексу ЄС, рекомендацій Європейської Комісії, а також використання кращих практик управління людськими ресурсами в митних адміністраціях держав – членів ЄС. Визначальними в цьому контексті є запровадження компетентнісного підходу, орієнтація на результативність службової діяльності та розвиток управлінської культури.

Однією з ключових особливостей реалізації кадрової політики митних органів України є реформування системи добору та призначення персоналу. Запровадження відкритих конкурсних процедур, стандартизованих методів оцінювання професійних і особистісних компетентностей, а також використання цифрових HR-інструментів сприяють підвищенню прозорості та об'єктивності кадрових рішень. Водночас зберігаються системні проблеми, пов'язані з дефіцитом висококваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу та обмеженими можливостями матеріального стимулювання.

Важливим складником кадрової політики митних органів є система професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. Євроінтеграційні процеси зумовлюють потребу у формуванні нових професійних компетентностей, зокрема у сфері митного права ЄС, управління митними ризиками, цифровізації митних процедур, аналітичної діяльності та

міжнародного митного співробітництва. У цьому аспекті особливої актуальності набуває розвиток системи безперервного навчання та інституційної співпраці з європейськими освітніми і тренінговими структурами.

Окрему увагу в процесі реалізації кадрової політики митних органів України слід приділити антикорупційному виміру. Європейська модель публічного управління ґрунтується на принципах доброчесності, нульової толерантності до корупції, ефективного внутрішнього контролю та дотримання етичних стандартів публічної служби. Запровадження відповідних механізмів у діяльність митних органів є необхідною умовою підвищення довіри суспільства та міжнародних партнерів.

Додаткові виклики для реалізації кадрової політики митних органів України зумовлені функціонуванням системи публічного управління в умовах воєнного стану. Збройна агресія проти України актуалізувала потребу у підвищенні адаптивності кадрових механізмів, забезпеченні безперервності виконання митних функцій та збереженні кадрового потенціалу митної служби. Водночас воєнний стан посилює значення стратегічного управління людськими ресурсами як важливого чинника національної та економічної безпеки.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що реалізація кадрової політики митних органів України в процесі євроінтеграції характеризується комплексним поєднанням управлінських реформ, інституційної адаптації до стандартів Європейського Союзу та реагування на сучасні безпекові виклики. Подальше вдосконалення кадрової політики має здійснюватися на засадах стратегічного, компетентнісного та ціннісно орієнтованого підходів, що сприятиме підвищенню ефективності публічного управління та зміцненню інституційної спроможності митних органів України.

#### **Література:**

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996, № 25-26, ст.131. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012, № 44–48, ст.552. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.
3. Іваненко Н. В. Євроінтеграційні аспекти реформування митних органів України / Н. В. Іваненко // Актуальні проблеми державного управління. – 2023. – № 1. – С. 88–94.
4. Черкунов О. В. *Зарубіжний досвід правового регулювання публічної служби: перспективи імплементації в митних органах України* // Galician Studies: Law. 2025. URL : <https://journals.gi.ternopil.ua/index.php/law/article/view/85>
5. О. О. Шевченко, В. Г. Ковальов. *Оцінювання ефективності діяльності кадрових підрозділів державної митної служби України* // Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (42), 2024 С. 55-61

**Повар Максим Олегович,**

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

#### **Основні аспекти державної політики у сфері будівництва та архітектури у Франції**

У Франції державна політика у сфері будівництва та архітектури є комплексною державною політикою, що об'єднує муніципальне планування, регулювання будівельної практики, охорону культурної спадщини, екологічну стійкість та соціальне забезпечення житлом. Її логіка формування ґрунтується на правовому регулюванні, розподілі компетенцій між державою і місцевими органами, а також на включенні принципів сталого розвитку у законодавчу та адміністративну практику

Однією з основних рис французької архітектурно-будівельної політики є юридична та інституційна основа. Державна влада формує правове середовище для будівництва та містобудування через загальнодержавне законодавство та виконання норм на рівні національних та місцевих органів. Французький правовий порядок щодо забудови включає Кодекс будівництва та житлового господарства, а також численні закони, що регламентують містобудівну політику, зокрема Закон про солідарність та оновлення міст (SRU), яка встановлює обов'язкові соціальні вимоги до будівництва, зокрема щодо частки соціального житла у великих муніципалітетах. Ці законодавчі акти мають на меті забезпечити не лише фізичне планування, а й соціальну справедливість у розвитку міського середовища [1].

Функції держави у сфері архітектури та будівництва здійснюються через міністерства та департаментські служби. Міністерство культури та Міністерство екологічного переходу спільно відповідають за охорону, збереження та реставрацію культурної спадщини, розробку відповідних стратегій та нормативів. Регіональні дирекції культурних справ (DRAC) та територіальні служби архітектури й спадщини (STAP) виконують політики на регіональному рівні у тісній взаємодії з місцевими органами влади. Це формує модель, де централізоване законодавство доповнюється децентралізованим адміністративним управлінням, що сприяє адаптації політики до конкретних місцевих умов та потреб [2].

Важливим елементом державної політики є охорона та управління культурною спадщиною. Франція має один з найрозвиненіших у Європі правових режимів для захисту історичних та архітектурних пам'яток, з чітко визначеними зонами охорони у радіусі 500 метрів навколо пам'яток, де застосовуються особливі обмеження для нової забудови та реконструкції. Такий підхід дозволяє поєднувати збереження спадщини з сучасними потребами розвитку міст, водночас підтримуючи високі стандарти збереження культурної цінності простору [3].

У межах збереження спадщини та популяризації сучасної архітектурної творчості, французька держава також впровадила маркування та сертифікацію архітектурних об'єктів. Наприклад, *Label «Architecture contemporaine remarquable»* – державний знак, що присвоюється сучасним архітектурно-містобудівним проєктам віком до 100 років, які мають архітектурну чи технічну цінність. Цей механізм спрямований на визнання та популяризацію значущих сучасних будівель, які не належать до класичних пам'яток, але становлять важливу частину архітектурної спадщини країни [4].

Сучасна політика у сфері будівництва також містить сильний екологічний компонент, що реалізується через стандарти сталого будівництва та сертифікацію будівель. Одним із центральних інструментів є сертифікація Висока якість навколишнього середовища (HQE) – стандарт високої екологічної якості будівель, що ґрунтується на принципах сталого розвитку та включає вимоги щодо мінімізації впливу на довкілля, енергозбереження, управління водними ресурсами, якості внутрішнього середовища та зменшення відходів. HQE є частиною французької політики, спрямованої на розвиток екологічно відповідального будівництва, що відповідає національним і міжнародним зобов'язанням щодо кліматичних змін та сталого розвитку [5].

Загальнодержавна політика також включає соціальні та економічні аспекти, зокрема підходи до містобудування, що повинні враховувати доступність житла. Французьке законодавство у певних муніципалітетах встановлює мінімальні квоти соціального житла, що спрямовано на забезпечення житлових потреб ширшого кола громадян і боротьбу з сегрегацією та дефіцитом доступного житла. Ці положення інтегровані у систему будівельних правил та планування.

Варто зазначити, що реалізація політик у Франції будується на балансі між централізованим законодавством та децентралізацією повноважень, що дозволяє адаптувати стандарти до конкретних регіональних контекстів та потреб муніципалітетів. Така модель посилює ефективність управління будівельною та архітектурною діяльністю, поєднуючи національні цілі з місцевою відповідальністю.

Отже, французька державна політика у сфері будівництва та архітектури є системою, що поєднує правове регулювання, охорону культурної спадщини, стандарти сталого розвитку, соціальні обов'язки щодо житла та адаптивне адміністрування. Це забезпечує одночасну реалізацію національних інтересів, економічних потреб та екологічних стандартів у просторі житлового та міського середовища.

#### Література:

1. Law on Solidarity and Urban Renewal. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Law\\_on\\_Solidarity\\_and\\_Urban\\_Renewal?utm.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Law_on_Solidarity_and_Urban_Renewal?utm.com)
2. FRANCE - national legislation. URL: <https://rethink-heritage.eu/mod/page/view.php?id=405&utm.com>
3. Охорона культурної спадщини: який досвід у яких європейських країн слід перейняти Україні. URL: <https://sluga-narodu.com/okhorona-kulturnoi-spadshchyny-iakyy-dosvid-u-iakyykh-ievropeyskykh-krain-slid-pereyniaty-ukraini/>
4. Label «Architecture contemporaine remarquable». URL: <https://www.culture.gouv.fr/aides-demarches/protections-labels-et-appellations/label-architecture-contemporaine-remarquable?utm.com>
5. Haute Qualité Environnementale. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Haute\\_Qualit%C3%A9\\_Environnementale?utm.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Haute_Qualit%C3%A9_Environnementale?utm.com)

**Тюріна Діна Миколаївна,**

доктор наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри економіки та публічного управління

Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»,

**Жилінський Ігор Васильович,**

здобувач третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти факультету програмної інженерії та бізнесу

Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

#### **Європейські стандарти управління якістю освіти: імплементація в Україні в умовах сучасних викликів**

Якість освіти є ключовою умовою сталого розвитку суспільства, формування конкурентоспроможного людського капіталу та посилення інституційної спроможності держави. В сучасних умовах для України питання забезпечення якості освіти набуває особливої актуальності у зв'язку з повномасштабною війною, демографічними змінами, руйнуванням освітньої інфраструктури, міграційними процесами, цифровізацією навчання та необхідністю прискореної європейської інтеграції.

У цьому контексті імплементація європейських стандартів управління якістю освіти розглядається не лише як формальна вимога наближення до Європейського Союзу, а як стратегічний напрям підвищення ефективності публічного управління, стійкості освітньої системи та відповідності освітніх результатів потребам держави і суспільства.

Європейська модель забезпечення якості освіти ґрунтується на системному підході, який передбачає взаємодію внутрішніх (інституційних) та зовнішніх механізмів оцінювання і вдосконалення освітніх процесів. На рівні ЄС ключовим орієнтиром виступають Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG), які формують основу для розвитку культури якості, відповідальності закладів освіти та прозорості процесів [1].

Для європейських країн характерними є такі принципи управління якістю: орієнтація на студентоцентризм та компетентнісні результати навчання; автономія закладів освіти при

підвищеній відповідальності за якість; прозорість процедур оцінювання і акредитації; регулярне внутрішнє самооцінювання та зовнішня незалежна експертиза; широке залучення стейкхолдерів (роботодавців, студентів, громадськості); цифрові механізми збору даних і моніторингу якості.

Управління якістю освіти в країнах ЄС є багаторівневим: поєднуються державні механізми регулювання, незалежні агенції забезпечення якості, професійна експертиза та внутрішні системи якості закладів.

Сучасний стан управління якістю освіти в Україні формується під впливом комплексу викликів.

По-перше, воєнний стан і безпекові ризики суттєво порушили стабільність освітнього процесу: частина закладів освіти зруйнована або пошкоджена, зберігаються постійні загрози для життя і здоров'я здобувачів освіти та працівників освітньої сфери.

По-друге, нерівний доступ до освіти посилюється територіальними, соціальними та технологічними відмінностями. Дистанційне навчання є вимушеною необхідністю, однак не всі здобувачі мають належний доступ до технічних засобів, інтернет-мережі та якісного освітнього контенту.

По-третє, актуалізувалися кадрові проблеми, зокрема міграція педагогічних і науково-педагогічних працівників, зниження мотивації через соціально-економічну нестабільність, а також зростання навантаження в умовах змішаного навчання.

По-четверте, поглибився розрив між системою освіти та потребами економіки. Трансформація ринку праці та зростання потреб держави у фахівців у сферах безпеки, інженерії, ІТ, управління та відновлення зумовлюють необхідність перегляду освітніх програм і підходів до оцінювання результатів навчання.

По-п'яте, обмежені фінансові ресурси в умовах війни стримують модернізацію системи управління якістю освіти. Водночас потреба у розвитку цифрових інструментів моніторингу, оновленні освітньої інфраструктури та формуванні людського капіталу лише зростає.

Україна здійснила вагомі кроки щодо запровадження європейських підходів до забезпечення якості освіти: створено інституційні механізми зовнішнього забезпечення якості (акредитація, оцінювання програм); посилено нормативне регулювання якості та прозорості; формується культура внутрішнього забезпечення якості у закладах освіти.

Водночас залишається низка проблем, що ускладнюють повноцінну імплементацію: різний рівень розвитку внутрішніх систем якості у закладах освіти; формалізація процедур самооцінювання (коли документи існують «для перевірки», а не для реального управління якістю); дефіцит аналітичних інструментів на рівні МОН, громад і закладів; недостатня інтеграція роботодавців у формування змісту програм; слабкий зв'язок між показниками якості та управлінськими рішеннями.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити такі висновки.

По-перше, європейські стандарти управління якістю освіти базуються на принципах прозорості, студентоцентризму, інституційної автономії закладів освіти, постійного внутрішнього вдосконалення та незалежної зовнішньої експертизи, що формує основу для сталого розвитку освітніх систем.

По-друге, для України імплементація стандартів ESG є не лише важливим інструментом європейської інтеграції, а й ефективним механізмом забезпечення стійкості та безперервності функціонування освітньої системи в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

По-третє, ключовими бар'єрами на шляху впровадження європейських підходів до управління якістю освіти залишаються формалізованість внутрішніх систем забезпечення якості, нерівність доступу до освітніх послуг, кадрові й фінансові обмеження, а також недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

По-четверте, підвищення якості освіти в сучасних умовах потребує комплексного удосконалення механізмів публічного управління, зокрема інституційних, інформаційно-

аналітичних, кадрових і фінансово-економічних, з орієнтацією на результативність та відповідність суспільним потребам.

По-п'яте, формування та розвиток культури якості в освіті є ключовою передумовою зміцнення людського потенціалу України, підвищення конкурентоспроможності держави та її повноцінної інтеграції до європейського освітнього і наукового простору.

#### **Література:**

1. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). ESG – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. 2015. URL: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>

#### **Черніков Владислав Юрійович,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі

### **Сучасні виклики розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки**

У сучасному світі система міжнародних відносин у сфері миру та безпеки переживає значну трансформацію, зумовлену комплексом нових загроз, зміною розподілу сил між державами, технологічними інноваціями й поглибленням глобальних взаємозалежностей. Якщо класична система безпеки ХХ століття була побудована на двосторонніх відносинах між великими державами і стримуванні ядерної ескалації, то сьогодні ця система демонструє ознаки кризи: глобальні механізми співпраці слабшають, а нові ризики створюють непередбачувані виклики для міжнародного порядку.

Першим базовим викликом є криза глобальних механізмів міжнародної безпеки та ослаблення традиційних систем гарантування миру, таких як двосторонні договори про контроль над озброєннями та система міжнародних договорів після холодної війни. Генеральний секретар ООН зазначив, що довготривалі домовленості щодо нерозповсюдження ядерної зброї та обмеження стратегічних озброєнь перебувають під загрозою розпаду, а довіра між ключовими гравцями знижується. Такі зміни збільшують ризики нових гонок озброєнь, включно з космічними та кібер-війнами [1].

Другим важливим викликом є геополітична напруга між великими державами, яка проявляється у прагненні деяких держав переформатувати світовий порядок на власну користь. Зростаюча конкуренція між ключовими центрами сили – зокрема між США і Китаєм – посилює конфронтацію у торгівлі, технологіях і військовій присутності в різних регіонах світу. В такому контексті ймовірність великих конфліктів, що раніше вважались неможливими, стає реальною, а механізми дипломатичного врегулювання опиняються під тиском [2].

Третій виклик пов'язаний із розширенням спектра загроз, які виходять далеко за межі класичного військового протистояння. У науковій літературі дедалі частіше говорять про необхідність враховувати такі компоненти безпеки, як екологічні, соціально-економічні та технологічні загрози. Зміна клімату, наприклад, стала одним із визначальних чинників сучасної безпеки: посухи, повені, зміна доступу до водних ресурсів провокують міграцію, конфлікти за обмежені ресурси та ослаблення державних інститутів. Генеральний голова Генеральної Асамблеї ООН підкреслив, що боротьба зі змінами клімату тепер розглядається як ключовий фактор для забезпечення довготривалого миру [3].

Четвертий значущий виклик – інформаційні та кібернетичні загрози. Цифрові технології, з одного боку, швидко змінюють характер взаємодії держав, а з іншого – стають полем гібридних загроз, включно з кібератаками на критичну інфраструктуру, масовою

дезінформацією та маніпуляціями громадською думкою. Відсутність універсальних норм і стандартів у сфері кібербезпеки створює вразливості, які можуть призвести до ескалації конфліктів без прямих військових дій. Також новітні технології штучного інтелекту, що їх інтегрують у військові системи, ставлять під сумнів ефективність існуючих міжнародних режимів контролю над озброєннями.

П'ятий аспект – послаблення ролі міжнародних організацій і механізмів колективної безпеки. Сучасні міжнародні інституції, включно з ООН, НАТО та регіональними блоками, стикаються зі складнощами у формуванні узгодженої відповіді на злободенні загрози. Це зумовлено як внутрішніми суперечностями членів та різними стратегічними інтересами, так і зовнішнім тиском у вигляді збройної агресії та геополітичної конкуренції [4]. Внаслідок цього здатність інституцій виконувати свої функції у сфері миротворчості, превентивної дипломатії й гуманітарної допомоги значно ускладнюється.

Шостим викликом є трансформація природи конфліктів: сучасні збройні зіткнення часто набувають характеру затяжних гібридних конфліктів, які поєднують регулярні й нерегулярні сили, інформаційну війну та економічний тиск. Такий тип конфліктів кидає виклик традиційним підходам до миротворчості і вимагає нових моделей міжнародної співпраці, що поєднують політичні, правові та безпекові інструменти.

З огляду на наведені тенденції, сучасна наука й практика міжнародних відносин пропонують кілька напрямів адаптації: розвиток нових форм колективної безпеки, що враховують як військові, так і невійськові загрози; активізація міжнародної дипломатії та превентивних механізмів вирішення конфліктів; створення гнучких багатосторонніх платформ для обміну розвідданими і технологічними стандартами; посилення нормативних режимів щодо кібербезпеки та контролю над новітніми озброєннями; а також інтеграція екологічних і соціальних факторів у стратегії національної і глобальної безпеки.

Отже, сучасні виклики у сфері забезпечення миру та безпеки не можна звести до одного виміру: вони є комплексними, взаємозалежними і вимагають багаторівневого підходу, який поєднує державні інституції, міжнародні організації, цивільне суспільство та наукову спільноту для ефективного реагування й передбачення майбутніх загроз.

### Література:

1. Global security arrangements 'unravelling', UN chief warns nuclear disarmament conference. URL: <https://www.reuters.com/world/global-security-arrangements-unravelling-un-chief-warns-nuclear-disarmament-2025-02-24/?utm.com>
2. Major-power conflict 'no longer unimaginable', Australian intelligence review finds. URL: <https://www.theguardian.com/australia-news/2025/mar/21/australia-independent-national-intelligence-review-2024?utm.com>
3. UN General Assembly chief says curbing climate change would make world more peaceful and safer. URL: <https://apnews.com/article/climate-change-un-baerbock-brazil-peace-interview-9422cc51c71252bc09f77e4236d4aecd>
4. Волоснікова Н., Абрамов Ф., Яцина В. Глобальні виклики та міжнародні відносини у сфері миру та безпеки. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. 2025. № 1. С. 79-83. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.79>

**Юричина Ірина Анатоліївна,**  
старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,  
**Хомич Тетяна Леонідівна,**  
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України**

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України стала безпрецедентним викликом для всієї системи публічного управління та водночас каталізатором глибокого переосмислення ролі держави і місцевих громад у забезпеченні стійкості країни. Війна суттєво змінила умови функціонування органів влади, посиливши значення демократичних інститутів, ефективного управління та верховенства права як ключових чинників національної безпеки та суспільної згуртованості.

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування взяли на себе розширене коло функцій, пов'язаних із координацією гуманітарної допомоги, забезпеченням роботи критичної інфраструктури, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, організацією соціального захисту та взаємодією з волонтерськими й громадськими організаціями. Саме близькість до громадян і гнучкість управлінських рішень дозволили місцевій владі оперативно реагувати на виклики війни, компенсуючи обмеженість ресурсів ефективністю управління [1].

Паралельно з воєнними викликами Україна зберігає стратегічний курс на європейську інтеграцію, що зумовлює необхідність подальшого розвитку місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування. Європейська модель передбачає високий рівень автономії громад, фінансову спроможність, прозорість діяльності органів влади та активну участь населення у прийнятті рішень. У цьому контексті розвиток місцевого самоврядування розглядається не лише як внутрішня реформа, а як складова виконання зобов'язань України на шляху до членства в Європейському Союзі.

Водночас сучасні виклики, зумовлені війною та майбутньою післявоєнною відбудовою, актуалізують необхідність розширення стратегічних пріоритетів за рахунок розвитку цифрового врядування, підвищення прозорості та активного залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Саме ці напрями є ключовими для забезпечення довіри до влади та ефективного використання ресурсів, зокрема міжнародної допомоги та коштів фондів ЄС.

Особливе місце серед стратегічних пріоритетів займає соціальна інклюзія та забезпечення рівних можливостей, що є наскрізною вимогою європейської інтеграції. Європейський Союз розглядає рівність, зокрема гендерну, не як окрему соціальну політику, а як обов'язковий елемент демократичного врядування та сталого розвитку територій [2].

Таблиця 1

## Стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування в Україні

Стратегічний пріоритет розвитку місцевого самоврядування	Зміст пріоритету	Вимоги та стандарти ЄС
Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування	Підвищення професійності місцевих органів влади, чіткості розподілу повноважень, управлінської автономії та відповідальності	Європейська хартія місцевого самоврядування (ст. 3, 4); Копенгагенські критерії (інституційна стабільність); принцип належного врядування
Розвиток фінансової децентралізації та бюджетної самостійності громад	Забезпечення достатньої ресурсної бази для виконання повноважень, прозорість бюджету, підзвітність у використанні коштів	Європейська хартія місцевого самоврядування (ст. 9); вимоги ЄС щодо фіскальної прозорості; принцип відповідності ресурсів повноваженням
Запровадження принципу субсидіарності та багаторівневого врядування	Передача повноважень на той рівень, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно; координація між місцевим, регіональним і державним рівнями	Договір про Європейський Союз (ст. 5); модель multi-level governance; практика держав-членів ЄС
Підвищення прозорості та підзвітності місцевої влади	Відкритість рішень, доступ до публічної інформації, громадський контроль, звітування перед громадою	Антикорупційні стандарти ЄС; принципи SIGMA; Регламент ЄС щодо відкритих даних (Open Data)
Розвиток участі громадян у місцевому врядуванні	Залучення мешканців до ухвалення рішень через громадські слухання, консультації, електронні інструменти демократії	Європейська хартія участі молоді; стандарти participatory democracy; рекомендації Ради Європи
Цифровізація місцевого самоврядування та e-governance	Запровадження електронних сервісів, онлайн-доступу до рішень, цифрових адміністративних послуг	Цифровий порядок денний ЄС (Digital Agenda for Europe); e-Government Action Plan
Спроможний регіональний розвиток і міжмуніципальне співробітництво	Координація розвитку громад, реалізація спільних проєктів, зменшення територіальних диспропорцій	Політика згуртованості ЄС; принцип територіальної єдності
Соціальна орієнтованість місцевого самоврядування	Забезпечення доступу до базових послуг, підтримка ВПО, соціальна згуртованість	Європейська соціальна хартія; стандарти соціальної інклюзії ЄС
Посилення ролі МС у кризовому управлінні та післявоєнній відбудові	Реагування на воєнні виклики, управління гуманітарними програмами, відновлення інфраструктури	Рекомендації ЄС щодо resilience governance; підходи ЄС до post-conflict recovery
Гармонізація законодавства у сфері МС з правом ЄС	Адаптація національного законодавства до acquis communautaire у сфері публічного управління	Угода про асоціацію Україна-ЄС; зобов'язання щодо імплементації acquis

Джерело: розроблено автором на основі стратегічних документів ЄС та аналізу діяльності органів місцевого самоврядування

Таким чином, реалізація стратегічних пріоритетів розвитку місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції неможлива без урахування принципів рівності, недискримінації та інклюзивності у діяльності органів місцевої

влади. Одним із ключових індикаторів відповідності європейським стандартам є впровадження гендерної політики на місцевому рівні, що передбачає рівне представництво жінок і чоловіків у процесах ухвалення рішень, врахування гендерних аспектів у плануванні та реалізації місцевих програм розвитку.

#### **Література:**

1. Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство / А.Ф. Ткачук. Київ. ІКЦ «Легальний статус», 2018. 180 с.
2. Хомич Т. Л., Лалуєва Н. М. Вплив реформи децентралізації на формування гендерно збалансованої системи місцевого самоврядування. Майбутнє – аудит: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Кривий Ріг, 2026.

## ЗМІСТ

Вітальне слово ректора Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.....	3
--	---

### СЕКЦІЯ 1

#### РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

<i>Ганущин С. Н.</i> Сутність публічного управління як адміністративно-правової категорії в Україні.....	4
<i>Гончаренко М.Д.</i> Інституційні моделі антикризового управління: порівняння практик України та країн ЄС.....	5
<i>Дегтяр А.О., Татауров І. М.</i> Комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.....	7
<i>Іванишин С.І.</i> Управління публічними ризиками як напрям реформування системи публічного управління.....	9
<i>Карпа М.І., Мануйлов Ю.М.</i> Інституційна еволюція публічного управління в контексті соціального відтворення та стійкості держав.....	10
<i>Крижова О.А.</i> Сутність та складові державної політики у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців.....	12
<i>Ксендзук В.В., Чиж В.В.</i> Розвиток концепцій публічного управління в контексті кризових явищ в Україні .....	14
<i>Лалуєва Н.М.</i> Застосування загальних та спеціальних методів дослідження освітнього потенціалу територіальних громад.....	16
<i>Левкун Т.В.</i> Європейські стандарти правил проектування нормативно-правових актів.....	19
<i>Лис А.Б.</i> Зручність як критерій оцінки якості публічних послуг органів державної влади та органів місцевого самоврядування.....	20
<i>Маршалюк В.І.</i> Вплив інститутів громадянського суспільства на реалізацію публічної політики у сфері професійного спорту.....	22
<i>Нагорняк М.М., Фітковський В.В.</i> Розвиток регіональних механізмів публічного управління соціально-освітніми проєктами в умовах воєнного стану в Україні.....	23
<i>Омельчук Л.В.</i> Зарубіжний досвід у сфері управління ризиками публічного управління.....	25
<i>Орган С.І.</i> Реформування системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів та небезпек.....	28

<i>Прідолоба В.М.</i> Теоретичні аспекти забезпечення партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління у США.....	29
<i>Сем'янчук П.М.</i> Публічне управління сферою соціального забезпечення і туристично-рекреаційною галуззю.....	32
<i>Солодка І.В., Семенюк А.В.</i> Роль публічно-приватного партнерства у відбудові України...33	
<i>Стеньгач Н.О.</i> Розвиток місцевого самоврядування в Чеській Республіці: досвід для України.....	35
<i>Струнь А.О.</i> Молодіжна політика як складова публічного управління: механізми реалізації.....	37
<i>Трушевський С.С.</i> Модель державного управління у сфері реабілітації осіб з інвалідністю в Сінгапурі.....	39
<i>Умерова К.А.</i> Стратегічний розвиток організації на основі інноваційних управлінських підходів.....	40
<i>Фалюш В.В.</i> Трансформація теоретичних підходів до реалізації транспортних інфраструктурних проєктів як об'єкту публічного управління.....	42
<i>Холодов С.С.</i> Сучасні засади соціального захисту ветеранів війни в США.....	45
<i>Чепеляк В.С.</i> Вплив воєнного стану на механізм правореалізації в сучасній державі.....	47
<i>Штима О.В.</i> Управління розвитком сучасного міста.....	48
<i>Янишин Р.І.</i> Особливості трансформації системи публічного управління в Україні під час і після пандемії COVID-19.....	50
<i>Julia Synak, Przejrzystość i Odpowiedzialność w Działaniu Organów Administracji: Analiza Porównawcza Polski i Ukrainy</i> .....	51
<i>Ulyana Storozhylova, David Hallbeck, Public administration in Ukraine as a space for awakening</i> .....	53

## СЕКЦІЯ 2

### РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

<i>Виговський Л.А.</i> Особистість як суб'єкт публічної політики.....	55
<i>Корюгін А.В.</i> Розвиток системи професійних комунікацій лікарів у закладах охорони здоров'я.....	57

<i>Мазур К.В.</i> Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності публічної діяльності в сучасних умовах державотворення.....	59
<i>Мельничук В.І.</i> Публічна служба в умовах воєнного стану: інституційна стійкість та управлінська адаптація.....	61
<i>Московчук Б.О.</i> Кадрова політика митних органів України в умовах сучасних викликів.....	63
<i>Пархоменко-Куцевіл О.І.</i> Сучасні аспекти розвитку кадрового капіталу системи публічного управління в умовах війни.....	65
<i>Присяжнюк В.В.</i> Розвиток кадрового потенціалу системи публічного управління та адміністрування.....	67
<i>Рудзік Д.С.</i> Запровадження управління талантами в систему стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління.....	69
<i>Тюріна Д.М.</i> Публічна служба як інституційна основа ефективного реагування на кризові ситуації.....	71
<i>Шевченко С.О., Хрипунов Д.Г.</i> Особливості розвитку та проходження державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні.....	73

### СЕКЦІЯ 3

## ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

<i>Бачинська О.М.</i> Економічна основа соціальної політики держави.....	76
<i>Вакун О.В.</i> Розвиток правового регулювання державного експортного контролю в Австрії.....	78
<i>Вінічук М.В.</i> Економіко-правові засади формування інституційної стійкості публічного управління в системі національної безпеки України.....	80
<i>Гринь Д.В.</i> Інструменти охорони праці для збереження трудового потенціалу підприємств.....	82
<i>Дмитрієв Є.М.</i> Проблеми державного управління процесами детінізації економіки України в умовах воєнного часу.....	83
<i>Домбровська С.М., Карнеко Н.М.</i> Методика формування соціально-економічного розвитку суспільства.....	85
<i>Єгоров М.І.</i> Інструменти державного регулювання інноваційною діяльністю.....	87

<b>Жолоб Ю.О.</b> Медіація як механізм захисту прав людини: міжнародні стандарти та практика Європейського суду з прав людини.....	88
<b>Загурський О.Б.</b> Запобігання корупції в органах влади під час воєнного стану: правові та організаційні механізми.....	90
<b>Засадній В.Л.</b> Взаємозв'язок агломераційних ефектів та інвестиційного потенціалу територіальних громад.....	92
<b>Казаков Г.І.</b> Управління виплатами кешрібейтів в Україні.....	94
<b>Ковбан А.В., Бережна Д.Є.</b> Обмеження сімейних прав під час воєнного стану: баланс приватних і публічних інтересів.....	96
<b>Козут І.А.</b> Роль кримінально-правової політики у забезпеченні правопорядку в період повоєнного відновлення України.....	97
<b>Комарницька Г., Комарницький І.</b> Територіальна диференціація інвестицій в умовах військової агресії.....	99
<b>Копанчук О.Є.</b> Трансформація механізмів публічного управління автодорожньою галуззю України: сучасні виклики та стратегічні орієнтири.....	101
<b>Кравчук А.В.</b> Роль територіальних громад у розвитку рекреаційної сфери під час повномасштабного вторгнення й за умов повоєнного відновлення.....	103
<b>Михайловський О.М.</b> Управління проектами повоєнного відновлення територіальних громад.....	105
<b>Молибога Р.М.</b> Реформування публічного управління транспортно-логістичною сферою України з урахуванням глобалізаційних викликів.....	107
<b>Налуцишин В.В., Налуцишин Р.В.</b> Доказування в кримінальному судочинстві держав загального права (окремі моменти).....	108
<b>Процюк Н.Ю.</b> Інституційні механізми подолання бар'єрів забезпечення стійкості SMART-інфраструктури міста.....	110
<b>Розумович Н.Ф.</b> Виклики та ризики мобілізаційної економіки.....	114
<b>Столяр Ю.А.</b> Форми протидії боротьби з незаконною міграцією в державі.....	115
<b>Тресков А.В.</b> Пріоритети державної енергетичної політики України в умовах російських ракетно-дронових ударів по об'єктах енергетики та критичної інфраструктури.....	117
<b>Фіцай М.М.</b> Управлінські механізми забезпечення сталого розвитку міст України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.....	119
<b>Фрадинський О.А.</b> Рекриміналізація товарної контрабанди в Україні.....	120

*Хитра О.В.* Публічно-управлінські засади меморіалізації як інституційний базис розвитку туризму пам'яті в Україні.....122

*Шевченко О.Ю.* Реінтеграція військовослужбовців у системі сучасної ветеранської політики України.....126

*Щепанський Е.В.* Міжнародне партнерство у системі повоєнної реконструкції України: інституційні механізми та стратегічні пріоритети.....128

## **СЕКЦІЯ 4**

### **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

*Білоус О.М.* Трансформація публічного управління національною безпекою в умовах воєнного стану.....132

*Богурський Ю.В.* Соціальна безпека сучасного суспільства.....133

*Вовк А.В.* Проблеми публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні в умовах війни.....135

*Горелій С.С.* Стратегічне прогнозування у системі публічного управління національною безпекою.....137

*Гришук В.К.* Національна безпека: окремі судження на тлі російської агресивної війни проти України.....139

*Дем'янюк В.В.* Роль органів публічної служби у реагуванні на гібридні загрози та інформаційні атаки.....144

*Демченко В.М.* Аргументи Сергія Шелухіна щодо державності України в сучасному контексті національної безпеки.....146

*Дорош Н.В.* Пріоритети міжнародної інтеграції країн Південної Азії.....148

*Кіблик Д.В.* Трансформація публічного управління в безпековій сфері: досвід України в умовах воєнного стану.....151

*Зарубенко А.В. Дегтяр О.А.* Роль кібербезпеки у державній політиці протидії легалізації незаконних доходів.....152

*Копанчук В.О.* Публічне управління інформаційною (кібер)безпекою в системі національної безпеки України.....154

*Маєвський Ю.Ф.* Енергетична безпека як складова національної безпеки України: управлінський вимір.....157

*Марухян Е.Г.* Трансформація публічного управління міжнародним економічним співробітництвом: безпековий вимір.....159

<i>Нестеренко К.О.</i> Публічне управління екологічними наслідками воєнних дій у системі національної безпеки.....	161
<i>Одинець Т.І.</i> Проблеми реформування публічного управління національною безпекою України в умовах євроінтеграції та військового конфлікту.....	163
<i>Підлісна Т.В.</i> Значення боротьби зі стереотипами щодо можливостей та участі жінок в структурі сектору безпеки та оборони.....	166
<i>Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В.</i> Терористична діяльність сучасних держав: межі кроскультурної терпимості.....	169
<i>Поступна О.В.</i> Етичні стандарти та антикорупційний комплаєнс у публічному секторі як складові національної безпеки.....	170
<i>Семенцова О.В.</i> Адаптивне та інформаційно стійке лідерство у публічному управлінні національною безпекою: уроки сучасних українських кейсів.....	172
<i>Семілетов О.С.</i> Формування публічно-управлінського механізму забезпечення державної безпеки і правопорядку в умовах децентралізації та розвитку національної стійкості.....	174
...	
<i>Тюрін С.Г.</i> Стратегічне планування як засіб забезпечення національної безпеки на регіональному рівні.....	176
<i>Шишкарьова О.Г.</i> Парадигма публічного управління в секторі національної безпеки: вітчизняні реалії та глобальні тренди.....	178
<i>Шопіна І.М.</i> Функції публічного адміністрування у секторі безпеки і оборони в умовах правового режиму воєнного стану.....	179
<i>Marcin Czechowski</i> The Services Responsible for State Security in Poland and Ukraine. Selected Legal Aspects.....	181

## **СЕКЦІЯ 5**

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

<i>Воробець Т.І.</i> Математичне моделювання в системі публічного управління: від інструменту аналізу до технології стратегічного рішення.....	183
<i>Гавриш А.В.</i> Сервісна держава як інструмент стійкості України.....	185
<i>Гамалюк Б.В.</i> Впровадження системи електронного документообігу в Україні: актуальні проблеми.....	187
<i>Грінер В.І.</i> Цифровізація фізичної реабілітації як інструмент модернізації публічного управління в умовах сучасних викликів.....	188
<i>Задворний Б.А.</i> Правове регулювання використання штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади.....	190

<i>Ігнатюк А.О.</i> Історичні аспекти цифровізації соціального партнерства в особливий період.....	192
<i>Карпенко В.О.</i> Роль інформаційних технологій у запобіганні корупції в сфері публічного управління.....	194
<i>Курилюк Ю.Л.</i> Роль цифровізації у трансформації публічного управління в Україні.....	196
<i>Ленчук А.С.</i> Напрями удосконалення практичних цифрових рішень у діяльності Хмельницької обласної ради.....	197
<i>Луков П.М.</i> Запровадження штучного інтелекту у систему публічного управління у сфері охорони здоров'я в країнах ЄС.....	200
<i>Новак В.М.</i> Інструментарій забезпечення цифрової безпеки суспільства.....	201
<i>Попроцький О.П.</i> Сучасні проблеми розвитку інформаційного суспільства в умовах воєнного часу.....	203
<i>Радзівілов Г.Д.</i> Публічне управління процесами цифровізації для стимулювання інноваційного підприємництва.....	204
<i>Соколов В.В.</i> Сучасні механізми у сфері цифровізації сфери освіти в Україні.....	206
<i>Слободян О.С.</i> Особливості реалізації інноваційних механізмів публічного управління сталим регіональним розвитком в умовах цифровізації.....	208
<i>Ціхольоз Р.Й.</i> Цифрові інструменти публічного регулювання розвитку соціальної сфери в особливий період.....	210
<i>Шевченко С.О., Бервено О.М.</i> Концепт цифрової трансформації функцій асоціацій органів місцевого самоврядування.....	212
<i>Юричина І.А., Бачинський А.А.</i> Роль вебсайтів органів місцевого самоврядування у забезпеченні відкритості влади.....	214

## **СЕКЦІЯ 6**

### **ЄВРОПЕЙСЬКА ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ**

<i>Бурлай Т.В.</i> Оцінка Єврокомісією процесу розширення ЄС за 2025 рік: кейс України.....	217
<i>Васіна А.О.</i> Європейські стандарти трудових прав жінок.....	219
<i>Єременко В.В.</i> Інтеграція принципів Європейського зеленого курсу в систему публічного управління енергетичною трансформацією України.....	221
<i>Карпенко В.О.</i> Євроатлантична інтеграція як гарантія національної безпеки України.....	223

<i>Копанчук О.Є.</i> Механізми формування міжнародної системи економічних відносин.....	225
<i>Крюков О.І., Дубовий С.О.</i> Аналіз стану реалізації державного управління цифровою трансформацією публічної служби в умовах євроінтеграції України.....	227
<i>Левкун Т.В.</i> Європейські стандарти правил проектування нормативно-правових актів.....	229
<i>Марущин Ю.В.</i> Практична імплементація принципів стійкості в умовах війни та європейської інтеграції.....	230
<i>Остафійчук І.А.</i> Особливості реалізації кадрової політики митних органів України в процесі євроінтеграції.....	232
<i>Повар М.О.</i> Основні аспекти державної політики у сфері будівництва та архітектури у Франції.....	233
<i>Тюріна Д.М., Жилінський І.В.</i> Європейські стандарти управління якістю освіти: імплементація в Україні в умовах сучасних викликів.....	235
<i>Черніков В.Ю.</i> Сучасні виклики розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки.....	237
<i>Юричина І.А., Хомич Т.Л.</i> Стратегічні пріоритети розвитку місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції України.....	239

Наукове видання

## **ЗБІРНИК ТЕЗ**

### **V Міжнародної науково-практичної конференції**

### **«Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»**

Відповідальні редактори – *Щепанський Е. В., Шевчук І. В.*  
Комп'ютерний набір – *Петровська Ю. С.*

Підписано до друку 22.02.2026 р. Формат 60×84 1/16.  
Ум. друк. арк. 31,9. Наклад 50 прим. Зам. № 79.

Видано у Хмельницькому університеті управління та права  
імені Леоніда Юзькова.  
29013, м. Хмельницький, вул. Героїв Майдану, буд. 8. Тел.: (382) 71-75-91,  
(382) 71-80-80

Ел. адреса: [nauka@univer.km.ua](mailto:nauka@univer.km.ua)

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення  
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції

Серія ДК № 6982 від 19.11.19 р.