



Харківський Національний університет
імені В. Н. Каразіна



Харківська обласна
рада



Навчально-науковий інститут
«Інститут державного управління»

ПОТЕНЦІАЛ МОЛОДІ У РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
25 лютого 2026 р., м. Харків (Україна)

THE POTENTIAL OF YOUTH IN THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

COLLECTED MATERIALS OF THE
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
25 February, 2026, Kharkiv (Ukraine)

ХАРКІВ - 2026

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА

ПОТЕНЦІАЛ МОЛОДІ У РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
25 лютого 2026 р., м. Харків (Україна)

THE POTENTIAL OF YOUTH IN THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

COLLECTED MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
25 February, 2026, Kharkiv (Ukraine)

Харків - Kharkiv
2026

*Затверджено до друку рішенням Вчено ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол №6 від 16.04.2026 року)*

Редколегія:

- Бєлова Л. О.**, доктор соціологічних наук, професор, ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
Набока Л. В., кандидат наук з державного управління, доцент, ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
Величко Л. Ю., доктор юридичних наук, професор, ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
Гришина Н. В., кандидат наук з державного управління, доцент, ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
Дзюндзюк В. Б., доктор наук з державного управління, професор, ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
Євдокимов В. О., кандидат економічних наук, доцент, ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
Латинін М. А., доктор наук з державного управління, професор, ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

П 64 Потенціал молоді у розвитку публічного управління в Україні: збірник матеріалів науково-практичної конференції (25 лютого 2026 р., м. Харків, Україна) = The Potential of Youth in the Development of Public Administration in Ukraine: Proceedings of the Scientific and Practical Conference (February 25, 2026, Kharkiv, Ukraine). – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – 308 с.

ISBN 978-966-285-862-4

У збірнику матеріалів науково-практичної конференції «Потенціал молоді у розвитку публічного управління в Україні» розглянуто кращі практики та кейси молодіжної участі у реформуванні публічного сектору, необхідність синергії освіти та публічної служби у формуванні професійних ліфтів для талановитої молоді, а також актуальні питання розвитку професійної компетенції нової генерації публічних службовців. Висвітлено питання, пов'язані з механізмами реалізації потенціалу молоді у процесах прийняття рішень в органах публічної влади.

This collection of materials from the scientific and practical conference "The Potential of Youth in the Development of Public Administration in Ukraine" examines best practices and case studies of youth participation in public sector reform, the need for synergy between education and public service in creating career pathways for talented young people, as well as current issues regarding the development of professional competencies among the new generation of public servants. It addresses issues related to mechanisms for realizing the potential of youth in decision-making processes within public authorities

УДК 351

ISBN 978-966-285-862-4

ЗМІСТ

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

<i>Кагановська Тетяна Євгенівна</i>	8
<i>Єгорова-Луценко Тетяна Петрівна</i>	10
<i>Алюшина Наталія Олександрівна</i>	12

ЗВЕРНЕННЯ ПОЧЕСНИХ ГРОМАДЯН ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

<i>Бакіров Віль Савбанович</i> . Публічне управління як професійний вибір	14
<i>Глянь Іван Данилович</i> . Довіра, людяність і відкритий діалог – запорука стабільності, розвитку і майбутнього	16
<i>Євель Сергій Михайлович</i> . Прийняття управлінського рішення потребує високої відповідальності	18
<i>Забашта Віктор Федорович</i> . Сьогодні патріотизм – це стан душі країни	20
<i>Ковтун Віктор Іванович</i> . Під одним дахом: стратегія єдності поколінь у розбудові мистецького простору України	22
<i>Сидоренко Олександр Леонідович</i> . Створити свою сучасну управлінську систему зможе лише нова сучасна хвиля	26
<i>Тітов Микола Ілліч</i> . Відновлення та інноваційний розвиток України – в руках нової генерації публічних управлінців	28
<i>Хорошун Едуард Миколайович</i> . Управління в медицині як фактор виживання: роль керівника в умовах сучасної війни та мотивація молодих фахівців	32

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

<i>Белова Людмила Олександрівна, Набока Людмила Віталіївна</i> . Розвиток управлінського потенціалу молоді як основа формування нової генерації публічних службовців	35
<i>Малишева Оксана Василівна</i> . Соціальний капітал як основа громадянського суспільства та чинник дієвого регіонального розвитку	41
<i>Юдіна Поліна Олександрівна</i> . Стажування студентів в органах публічної влади як мотивуючий чинник професійного вибору молоді	46
<i>Коваль Ганна Володимирівна</i> . Зарубіжний досвід мотивації персоналу в публічному управлінні	50
<i>Мартиненко Василь Миколайович</i> . Соціократія – самоуправлінська технологія нової генерації публічних службовців	53
<i>Поступна Олена Вікторівна</i> . Емоційний та соціальний інтелект у структурі професіограми публічного службовця майбутнього	58
<i>Євдокимов Вадім Олександрович</i> . Кадрова стійкість органів влади: компетенції швидкого навчання, адаптації й наставництва в умовах кадрового дефіциту	62
<i>Воробйов Антон Михайлович</i> . Механізми синергії вищої освіти та публічної служби у формуванні професійних ліфтів молоді	67

<i>Воловод Андрій Миколайович. Кар'єра та успіх молоді на публічній службі: стратегії розвитку в умовах трансформацій</i>	71
<i>Глушко Ілля Михайлович. Молодь у публічній службі в умовах воєнного стану: виклики та можливості</i>	75
<i>Гонтарук Владислав Сергійович. Бюрократична пастка: чому ініціативні люди не затримуються в органах влади</i>	79
<i>Кононенко Настасія Юріївна. Застосування теорій внутрішньої мотивації як інструмент залучення талановитої молоді до публічної служби</i>	82
<i>Птушкіна Крістіна Андріївна. Професійні компетенції нової генерації публічних службовців</i>	86

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

<i>Круглов Віталій Вікторович, Терещенко Діна Акрамівна. Цифровізація та штучний інтелект як детермінанти підвищення спроможності та безпеки публічної служби</i>	90
<i>Сікало Максим Володимирович. Цифрова трансформація публічного управління харківщини як чинник посилення спроможності публічної служби та розвитку молодіжного потенціалу</i>	94
<i>Жадан Олексій Миколайович. Цифрове врядування як стратегічний вектор модернізації публічного управління</i>	98
<i>Жорницька Анастасія Ігорівна. Проблематика цифрової трансформації громадянського суспільства</i>	101
<i>Коломієць Станіслав Анатолійович. Цифрова трансформація органів публічної влади як чинник підвищення якості державного управління</i>	104
<i>Колінько Микита Сергійович. Цифровізація адміністративних послуг як інструмент підвищення спроможності територіальних громад</i>	108
<i>Могильний Денис Олександрович. Роль та інструментарій штучного інтелекту в державному секторі</i>	111
<i>Соколовська Марина Вікторівна. Цифрова трансформація публічного управління як основа ефективної взаємодії влади і громадян</i>	115
<i>Тарабан Єгор Ігорович. Роль цифрової трансформації та інновацій у розвитку спроможності публічної служби</i>	118
<i>Хижняк Станіслав Владиславович. Цифрова трансформація та інноваційні моделі публічно-приватного партнерства як інструменти підвищення спроможності публічної служби у сфері охорони здоров'я</i>	120
<i>Чижевський Руслан Анатолійович. Цифрові технології як інструмент розширення громадянської участі у публічному управлінні</i>	123
<i>Гайдай Людмила Валентинівна. Цифрова трансформація бюджетного процесу: роль молоді у підвищенні прозорості (на прикладі Криворізької міської територіальної громади)</i>	126
<i>Кутузов Олександр Сергійович. Інноваційні технології модульного будівництва у стратегіях цифрової трансформації публічного сектору України</i>	130
<i>Світлична Анна Олександрівна. Digital transformation of public services in Ukraine: a paradigm shift toward service-oriented governance and institutional resilience</i>	134
<i>Соболь Марія Романівна. Цифрова трансформація та страхові інновації як інструменти підвищення спроможності публічної служби</i>	137
<i>Ткаченко Діана Артемівна. Цифрова держава в Україні: роль застосування Дія у модернізації публічного управління</i>	140

СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ

<i>Бутенко Гліб Ярославович.</i> Трансформаційні цикли співпраці з мвф та їхні імплікації для України	144
<i>Голуб Владислав Ігорович.</i> Стратегічні комунікації як інструмент підвищення ефективності публічного управління в умовах інформаційних викликів	151
<i>Городажев Денис Андрійович.</i> Комунікативні технології як інструмент побудови довіри між владою та суспільством.....	154
<i>Хромов Владислав Олександрович.</i> Інституційна модернізація в контексті цифрової трансформації з оглядом на світову практику	158

МОЛОДІЖНЕ ЛІДЕРСТВО У ЗМІЦНЕННІ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

<i>Куц Юрій Олексійович.</i> Публічно-управлінські технології зміцнення спроможності територіальної громади.....	163
<i>Белозерських Руслан Єгорович.</i> Інституційні механізми публічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного часу.....	166
<i>Бондаренко Євген Олександрович.</i> Молодіжна робота як простір формування лідерства та громадянської активності молоді.....	170
<i>Варвінський Андрій Миколайович.</i> Публічне управління міською інфраструктурою: між ефективністю та сталістю.....	172
<i>Сподарець Олексій Михайлович.</i> Ризик-орієнтований підхід у публічному управлінні територіальними громадами: концептуальні засади та практичний вимір	175
<i>Чернявський Сергій Дмитрович.</i> Взаємодія органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах децентралізації.....	178
<i>Шупик Вадим Віталійович.</i> Соціальні мережі у публічному управлінні на місцевому рівні як інструмент взаємодії з громадою.....	181
<i>Щириця Олесь Олексійович.</i> Інструменти державного регулювання ринку житлової нерухомості: регіональний вимір сталого розвитку.....	184
<i>Капран Євгеній Сергійович.</i> Межі публічного і приватного життя посадової особи органу місцевого самоврядування.....	186
<i>Масалов Кирило Олегович.</i> Форми участі молоді у процесах прийняття управлінських рішень на рівні територіальної громади.....	189
<i>Сергієнко Максим Сергійович.</i> Роль молодіжних крил політичних партій у посиленні стійкості територіальних громад.....	193
<i>Шопін Арсеній Олександрович.</i> Молодіжні центри як осередки розвитку молодіжного лідерства	196

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

<i>Герасименко Олександр Олександрович.</i> Організаційно-правові механізми участі молоді в державотворчих процесах та на державній службі	202
<i>Казаков Геннадій Ігорович.</i> Залучення молоді до управління розвитком культурних індустрій (на прикладі ОМС)	206

<i>Гайдар Ігор Валерійович</i> . Громадська участь у регіональному розвитку як управлінська проблема.....	210
<i>Загнойко Вадим Миколайович</i> . Роль молоді у формуванні демократичного врядування: адаптація світового досвіду до українських реалій	212
<i>Еткало Ярослава Андріївна</i> . Роль молоді у процесах прийняття рішень в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.....	216
<i>Кошман Сергій Миколайович</i> . Моделі партисипативної демократії у забезпеченні інклюзивності публічного управління: роль молодіжного сектору.....	219
<i>Ліщинська Вероніка Тарасівна, Христюшина Вероніка Русланівна</i> . Чому суспільство втомлюється бути ефективним: виклики залучення молоді до публічного управління.....	223
<i>Стешенко Людмила Юріївна</i> . Механізми реалізації потенціалу молоді у прийнятті рішень в органах публічної влади.....	227
<i>Швидкий Руслан Дмитрович</i> . Організаційно-правові засади утворення молодіжних рад при органах публічної влади України	230

КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА КЕЙСИ МОЛОДІЖНОЇ УЧАСТІ У РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

<i>Бейгель Марія Белла</i> . Практичні моделі інтеграції молоді в управлінські процеси на регіональному рівні: досвід харківської області	235
<i>Сліпчук Діана Сергіївна</i> . Роль молоді у впровадженні змін у публічному управлінні.....	239

СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ: ПОГЛЯД МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

<i>Бондаренко Дмитро Віталійович</i> . Публічне управління у сфері державної безпеки в умовах гібридних загроз: адаптація інституційних механізмів	242
<i>Клочко Іван Андрійович</i> . Управління ризиками в органах публічної влади як передумова стійкого регіонального розвитку.....	245
<i>Кушнір Володимир Миколайович</i> . Цифрова трансформація та інновації як інструменти підвищення спроможності публічної служби у сфері розвитку спортивної інфраструктури в умовах повоєнного відновлення.....	248
<i>Миргородський Станіслав Сергійович</i> . Самоорганізація населення як чинник стійкості регіонів в умовах кризових потрясінь	252
<i>Одольський Олег Вікторович</i> . Вплив війни на механізми державного регулювання розвитку бізнесу в Україні	255
<i>Орел Юрій Леонідович, Дуднік Данило Сергійович</i> . Електронна демократія як інструмент реалізації потенціалу молоді у забезпеченні прозорості діяльності органів законодавчої влади.....	257
<i>Пупяліс Єгор Вікторович</i> . Інституціоналізація публічного управління національної безпекою в умовах гібридної агресії.....	261
<i>Ушакова Марія Володимирівна</i> . Концепція всеохопної оборони як рамка суспільної стійкості в гендерній політиці.....	264

<i>Цовма Богдан Вікторович. Трансформація моделі публічного управління в Україні в умовах воєнного стану</i>	<i>268</i>
<i>Шилкін Іван Володимирович. Інституційна стійкість органів публічної влади у сфері захисту прав дітей в умовах воєнних викликів: роль молодих фахівців</i>	<i>272</i>
<i>Божко Валерія Степанівна. Геобрендинг територій як інструмент у подоланні кризових викликів сучасності</i>	<i>274</i>
<i>Ковальов Єгор Геннадійович. Інформатизація управлінських процесів в умовах децентралізації та повоєнної відбудови України</i>	<i>277</i>
<i>Кравченко Анастасія Романівна. Антикризова комунікація як чинник підвищення довіри громадськості до органів влади</i>	<i>282</i>
<i>Очкуров Олександр Андрійович. Механізми забезпечення стійкості органів влади в умовах надзвичайного стану: міжнародно-правовий аспект</i>	<i>286</i>
<i>Панасюк Софія Андріївна. Діяльність органів студентського самоврядування в умовах криз</i>	<i>288</i>
<i>Прачова Світлана Григорівна. Механізми адаптації управління до інноваційних змін у системі соціального обслуговування населення</i>	<i>291</i>
<i>Щербакова Аріна Олексіївна. Стресостійкість як професійна навичка посадової особи місцевого самоврядування.....</i>	<i>295</i>

СИНЕРГІЯ ОСВІТИ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ ЛІФТІВ ДЛЯ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ

<i>Даценко Дар'я Олександрівна. Управління освітнім процесом на рівні громад в умовах гібридного навчання.....</i>	<i>299</i>
<i>Оробей Владислав Вікторович. Волонтерство як форма підготовки молоді до роботи в органах публічного управління.....</i>	<i>303</i>
<i>Стадник Наталія Андріївна. Роль студентів у публічному управлінні: сучасні виклики та можливості.....</i>	<i>306</i>



ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

**Тетяни Євгеніївни
КАГАНОВСЬКОЇ,**

доктора юридичних наук, професора,

*ректора
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна*

*Шановні учасники конференції!
Шановні колеги, студенти та аспіранти!*

Від імені Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна щиро вітаю вас на науково-практичній конференції «Потенціал молоді у розвитку публічного управління в Україні». Вітаю і тих, хто сьогодні з нами в цій залі, і тих, хто долучився онлайн з різних куточків України. Те, що ми зібралися тут, у Харкові, у місті, яке щодня відчуває подих війни, щоб говорити не про виживання, а про розвиток і майбутнє публічного управління, – це, мабуть, найкраща відповідь на питання, чи є в Україні потенціал для змін.

Щиро дякую Харківській обласній раді за партнерство в організації цієї конференції. Те, що орган влади та академічна спільнота сідають за один стіл, щоб разом говорити про роль молоді, – це саме та модель співпраці, якої потребує країна.

Чому саме молодь і чому саме зараз? Війна радикально змінила правила гри у публічному управлінні. Підручники, за якими ми вчили студентів п'ять років тому, більше не дають відповідей на запитання, які щодня постають перед службовцями громад прифронтових регіонів. Як приймати рішення, коли інфраструктура

зруйнована? Як комунікувати з людьми, які втратили домівки? Як розподіляти ресурси, яких хронічно не вистачає? На ці запитання немає готових відповідей у жодному європейському підручнику. Ці відповіді народжуються тут, в Україні. І значна частина з них – саме молодими людьми.

І це не просто слова. Наші студенти і випускники щодня доводять це на практиці, працюючи в громадах, волонтерючи, долучаючись до відбудови. Вони не чекають, поки держава запропонує їм кар'єрний ліфт, вони самі його будують. І це, мабуть, найважливіша зміна останніх років: молодь більше не проситься у владу, вона бере на себе відповідальність там, де це потрібно.

Каразінський університет завжди був місцем, де формуються люди, здатні міняти країну. І сьогодні ця місія набуває особливого значення – ми готуємо фахівців для держави, яка відстоює своє майбутнє під обстрілами, в умовах обмежених ресурсів, але з величезною волею до перемоги.

Тематика сьогоднішньої конференції побудована навколо восьми напрямів, і кожен із них – це не абстрактна академічна вправа, а конкретний виклик, з яким стикаються сьогодні українські громади. Професійні компетенції нової генерації службовців, цифрова трансформація, молодіжне лідерство в громадах, адаптивність органів влади в кризі – за кожним із цих напрямів стоять реальні історії реальних людей. І я сподіваюся, що сьогоднішнє обговорення буде саме про це – про реальність, а не лише про теорію.

Окреме слово хочу сказати тим, хто сьогодні доповідає вперше. Знаю, як це хвилює – представляти свої ідеї перед колегами. Але пам'ятайте: кожна серйозна реформа в історії починалася з того, що хтось наважився сказати вголос те, що інші лише думали. Ваші ідеї потрібні, ваш голос важливий, а ця конференція є саме тим простором, де його варто використати.

Переконана, що потенціал української молоді – це один із найпотужніших ресурсів і нашої перемоги, і повоєнної розбудови. Саме від того, наскільки ефективно ми зуміємо залучити молодих людей до процесів прийняття рішень, залежить успіх реформування публічного сектору та європейської інтеграції України.

Бажаю всім учасникам продуктивної роботи, чесних дискусій та нових ідей, які вийдуть за межі цього заходу і стануть частиною реальних змін. Україна потребує кожного з вас.

Слава Україні!



ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

**Тетяни Петрівни
ЄГОРОВОЇ-ЛУЦЕНКО,**

голови Харківської обласної ради,

доктора юридичних наук, професора,

*президента Асоціації органів місцевого
самоврядування Харківської області,
президента Всеукраїнської асоціації
органів місцевого самоврядування
«Українська асоціація районних
та обласних рад»*

Шановні учасники конференції!

Сьогодні Харківська обласна рада разом з Інститутом державного управління Каразінського університету вперше проводять конференцію «Потенціал молоді у розвитку публічного управління в Україні».

Для нас це практичний крок у підготовці нової управлінської команди для місцевого самоврядування Харківщини.

У 2025 році Харківська обласна рада стала єдиною обласною радою в Україні, яка долучилася до національної програми стажування молоді в органах місцевого самоврядування у партнерстві з НАДС, Міністерством молоді та спорту, Вищою школою публічного управління та міжнародними партнерами.

14 молодих людей пройшли стажування в обласній раді.

Ще 21 стажер працював у громадах Харківщини, зокрема в Берестинській, Богодухівській, Краснокутській, Донецькій та Мерешанській. Молодь працювала з документами, долучалася до проєктів, пропонувала рішення для розвитку комунікацій і отримала реальний досвід публічної служби.

Щоб ця робота була системною, до обласної програми «Розвиток місцевого самоврядування Харківської області на 2025–2027 роки» ми внесено окремий проєкт «Стажування сьогодні – професія завтра».

Разом із Каразінським університетом організовуємо практику для студентів нової магістерської програми «Публічне управління на деокупованих територіях» безпосередньо в обласній раді та громадах, які відновлюються після окупації.

Бо сьогодні кадровий дефіцит у місцевому самоврядуванні – реальний виклик. І наше завдання – щоб молодь приходила у владу підготовленою, вмотивованою і готовою брати відповідальність.

Молоді управлінці та майбутні лідери! Саме ви будете приймати впливові рішення в регіонах уже завтра. Для цього ми створюємо можливості вже сьогодні. Дякую всім учасникам конференції за роботу і партнерство. Працюємо разом заради майбутнього нашої держави.

Слава Україні!



ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

**Наталії Олександрівни
АЛЮШИНОЇ,**

голови
Національного агентства України
з питань державної служби

кандидата психологічних наук, доцента,

Щиро вітаю всіх: і колег, і колеганок, і наших друзів.

Незважаючи на те, що я тут з вами онлайн, сьогоднішня наукова конференція – це гарна нагода обміну найкращим досвідом. Мені сьогодні дуже приємно бачити і знайомі обличчя, і, звісно, нові обличчя. Насправді для мене честь – звертатися сьогодні до спільноти, яка не просто досліджує майбутнє публічної служби, а вже формує його – тут і зараз.

Я впевнена, що сьогодні ми з вами збагачуємося, ми ділимося своїми ідеями, дослідженнями, рішеннями, ми ділимося лідерством, ми надихаємо один одного. І, перш за все, я хочу сказати кілька теплих слів про нашу з вами співпрацю, про яку ви щойно згадали у своїй промові. Я хочу підкреслити, що саме минулого року, коли ми приїжджали до Харкова, і розпочалася наша найбільш тісна взаємодія. Я сьогодні щиро шкодую, що цього разу не маю змоги бути з вами особисто, але твердо переконана, що відстань не заважає партнерству, якщо нас об'єднує спільна мета, якщо у нас є спільні цінності.

І наразі ми всі усвідомлюємо, що тема молодіжного потенціалу – це саме про сьогодні, адже Україна проходить

через безпрецедентні виклики, і саме молоді фахівці сьогодні демонструють, що стійкість, адаптивність, готовність до змін є насправді ключовими компетенціями нової генерації публічних службовців. І сучасна публічна служба сьогодні потребує не лише професійних знань, а й системного мислення, цифрової грамотності, стратегічного бачення і, напевно, ще потребує моральності чи етичного лідерства.

Ще маю зазначити, що інноваційні інструменти й сучасні електронні сервіси все активніше трансформують культуру взаємодії держави і громадянина. І саме молоді фахівці, як правило, стають драйверами цих змін, адже вони гранично перебувають у цих відносинах – в цифровому середовищі. І молодь дійсно прагне прозорості, прагне швидкості, прагне результативності й справедливості. А все це можливо досягти у прозорий цифровий спосіб. Для нас надзвичайно важливо, щоб молодіжне лідерство реалізовувалося як на рівні центральних органів влади, так і на рівні територіальних громад. Ми прагнемо розбудовувати довіру й відчуття причетності до розвитку країни і своїх територіальних громад. І тут я особливо хочу підкреслити важливість цієї синергії: освіти і публічної служби. Ми маємо формувати чіткі професійні можливості для талановитої молоді, для університетської аудиторії до реального занурення в роботу, для прийняття свої перших управлінських рішень. І механізми залучення молоді до прийняття рішень є необхідною умовою якісної модернізації державних інституцій. В одній із зарубіжних статей я побачила дуже влучне твердження: «Інституції, які інтегрують молодь в процеси формування політики, стають більш гнучкими, інноваційними і стійкими до криз». І дійсно, голос молодих фахівців для України – це не лише можливість впровадження нових форматів роботи і взаємодії, напевно це наш шанс на розвиток і на відновлення.

Маю зазначити, що НАДС відкрито до ідей, до партнерства з освітніми закладами, з громадами, експертним середовищем і, перед усім, до партнерства з молоддю, що готова брати на себе відповідальність. Я впевнена, що результати цієї конференції стануть ще одним кроком до формування сильної професійної сучасної публічної служби в Україні.

Хочу побажати всім учасникам плідної роботи, сміливих дискусій, нових ідей і рішень, які будуть мати реальний вплив на розвиток нашої держави. Дякую вам за вашу відданість, за невичерпну енергію. *Слава Україні!*

ЗВЕРНЕННЯ ПОЧЕСНИХ ГРОМАДЯН ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



БАКІРОВ
Віль Савбанович,

доктор соціологічних наук, професор,

*академік НАН України,
член-кореспондент НАПН України,
президент Соціологічної асоціації України,*

*радник ректора
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна,*

*Почесний громадянин міста Харкова,
Почесний громадянин Харківської області*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОФЕСІЙНИЙ ВИБІР

Скажімо відверто: люди звикли не хвалити, а критикувати владу. І, чесно кажучи, зазвичай для цього є підстави, особливо коли дивишся ззовні. Але сьогодні, в умовах масштабних потрясінь, спричинених війною, неможливо не помічати іншого. Коли навколо руйнується звичний світ, саме завдяки напруженій і часто непомітній роботі органів влади зберігається життєздатність країни: працює економіка й транспорт, функціонують медичні та освітні заклади, система соціального захисту, комунальна інфраструктура, відновлюються зруйновані ворогом об'єкти.

За цим стоять конкретні люди: ті, що професійно шукають управлінські рішення, беруть на себе відповідальність і ухвалюють складні, але необхідні рішення.

Публічне управління часто сприймають як нудну бюрократичну роботу з паперами за канцелярськими столами. Насправді ж сьогодні це напружений внутрішній фронт боротьби за державу. Це професія для тих, хто не боїться відповідальності за суспільство в умовах безпрецедентних викликів.

Публічне управління сьогодні – це відповідальність за розподіл обмежених ресурсів, коли потрібно визначати, що є критично важливим саме зараз. Це відповідальність за людські долі: за своєчасну допомогу переселенцям, відновлення світла в громаді, запуск програм реабілітації для ветеранів. Це відповідальність за майбутнє після перемоги. Адже ми маємо не лише вистояти, а й побудувати оновлену країну – для себе, наших дітей і онуків. І хто це зробить, якщо не ми? І як це можливо без ефективного публічного управління?

Чому професія управлінця має таке значення? Тому що сучасне суспільство потребує постійного узгодження економічних, соціальних, культурних і політичних процесів та інтересів. Потрібно створювати рамки, у межах яких різні інтереси можуть бути почуті, збалансовані й реалізовані. Такі завдання можуть виконувати лише спеціально підготовлені фахівці – професійні управлінці.

У складному й динамічному соціальному світі їхня роль є надзвичайно важливою. Вони мають володіти сучасними теоріями управління, вміти чути реальні потреби різних соціальних груп, регулювати конфлікти інтересів. Вони мають стратегічно мислити: бачити довгострокові цілі, а не лише поточні проблеми.

Мій багаторічний досвід управлінської роботи в сфері освіти переконує: ефективний управлінець спирається не лише на практику, а й на ґрунтовну теоретичну підготовку. Це знання економіки й права, соціології та політології, впевнене володіння цифровими технологіями. Але не менш важливими є креативність і здатність виходити за межі шаблонних рішень у нестандартних ситуаціях.

Обираючи професію публічного управлінця, варто усвідомлювати її складність і високу відповідальність. Її успішність вимірюється не посадами чи звітами, а тим, наскільки життя людей стало кращим завдяки вашим рішенням, професійним, відповідальним і справедливим.

Сьогодні Україні потрібні не просто чиновники, а ефективні кризові менеджери, з новими цінностями, щирими серцями й відкритим, творчим мисленням. Якщо ви відчуваєте, що готові бути серед них, публічне управління може стати вашим професійним шляхом. І цей шлях справді чекає на вас.



ГЛЯНЬ
Іван Данилович,

генеральний директор
приватного підприємства «Агро-Глянь»
(с. Бердянка Берестинського району
Харківської області),

Почесний громадянин Харківської області

ДОВІРА, ЛЮДЯНІСТЬ І ВІДКРИТИЙ ДІАЛОГ - ЗАПОРУКА СТАБІЛЬНОСТІ, РОЗВИТКУ І МАЙБУТНЬОГО

Працюючи керівником у сільському господарстві понад сорок років, я пройшов різні етапи розвитку галузі – від колективних форм господарювання до приватної власності, від стабільних періодів до кризових і перехідних часів. За ці роки змінювалися умови, закони, економічні реалії, але незмінним для мене залишалося одне – *люди-на в центрі уваги*. Я завжди працював з великою кількістю людей і переконаний, що ефективність будь-якого господарства починається з поваги до працівника. У своїй управлінській діяльності я приділяв особливу увагу соціальному становищу людей, умовам їхньої праці та життя, справедливій оплаті, підтримці в складних життєвих ситуаціях. Вважав і вважаю, що керівник зобов'язаний не лише вимагати результат, а й нести відповідальність за колектив, який йому довірено.

Мій досвід показав: там, де є довіра, людяність і відкритий діалог між керівником і працівниками, там є стабільність, розвиток і майбутнє. Саме такий підхід дозволяв мені зберігати колективи, досягати виробничих результатів і проходити найскладніші періоди без втрати людської гідності. На мою думку, справжній управлінець повинен поєднувати в собі *професійні знання, практичний досвід і високі людські якості*. Посада керівника – це не лише повноваження, а насамперед відповідальність за людей і результат спільної роботи. Передусім керівник має володіти *глибокими знаннями у своїй сфері діяльності*, розуміти виробничі процеси, економіку, законодавство

та принципи стратегічного планування. Без системного мислення і вміння аналізувати ситуацію неможливо приймати правильні управлінські рішення. Не менш важливими є *організаторські здібності*: уміння ставити чіткі завдання, координувати роботу колективу, контролювати виконання та досягати поставлених цілей. Керівник повинен бути вимогливим, але справедливим. Особливе значення мають *особисті якості*: чесність, порядність, відповідальність, витримка та здатність працювати в умовах стресу. Вміння слухати людей, поважати їхню думку, підтримувати в складних ситуаціях формує довіру в колективі, без якої неможливий успіх. Також управлінець повинен постійно *вчитися і розвиватися*, бути відкритим до змін, нових підходів і сучасних технологій. Час змінюється, і керівник має змінюватися разом із ним, не втрачаючи при цьому своїх принципів.

Найскладнішим у роботі управлінця, на мою думку, є *робота з людьми і відповідальність за прийняті рішення*. Техніку, технології чи документи можна вивчити, а от зрозуміти людину, її характер, проблеми, мотивацію – значно важче. Керівник щодня змушений приймати рішення, які впливають не лише на виробничі показники, а й на долі людей, їхній добробут, упевненість у завтрашньому дні. Особливо складно знаходити баланс між вимогами економіки та людяністю, між необхідністю дисципліни й повагою до особистості. Ще одним складним аспектом є *відповідальність у ситуаціях невизначеності*. Часто рішення доводиться приймати в умовах браку часу, інформації або за зовнішніх факторів, на які керівник не має впливу. При цьому саме керівник несе відповідальність за результат – і перед колективом, і перед власниками, і перед громадою. Також непросто залишатися принциповим і чесним, коли обставини змінюються, а тиск з різних зростає. Але саме в такі моменти проявляється справжня сутність керівника. Отже, найскладніше в роботі управлінця – *зберегти довіру людей, приймаючи непрості рішення*, і при цьому не втратити людяність, совість та відповідальність.

Молодь можна залучити до державного та місцевого управління через гідну оплату праці, прозорі кар'єрні перспективи, стажування й програми для молодих спеціалістів, сучасні умови роботи, а також надання можливості брати участь у прийнятті рішень і впливати на розвиток громади.

Бажаю молодим фахівцям, які обирають роботу в органах управління, бути відповідальними й ініціативними, не боятися брати на себе рішення, постійно вдосконалювати професійні знання, дотримуватися принципів чесності та прозорості, а також працювати з розумінням того, що їхня праця безпосередньо впливає на розвиток громади й держави.



ЄВЕЛЬ
Сергій Михайлович,

*генеральний директор
ТОВ «Стальконструкція»,*

кандидат технічних наук,

*заслужений будівельник України
Почесний громадянин Харківської області*

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ПОТРЕБУЄ ВИСОКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Усе моє життя присвячене будівництву. У 1972 році я вступив до Харківського інженерно-будівельного інституту. Це життєвий шлях – я не зрадив йому ні разу та не пошкодував за свій вибір. Моє уявлення про управлінську діяльність формувалась саме в цьому середовищі. Після отримання в 1977 році диплома інженера я обійняв посаду майстра виробництва Харківського спеціалізованого управління ХСУ тресту «Харківстальконструкція». Безумовно, на старті допомагала якісна базова освіта, яку я здобув в елітному закладі вищої освіти, але запорукою успішного кар'єрного зростання були практична діяльність, орієнтація на самоосвіту та прагнення до підвищення рівня професійних знань. Потребу в цьому я особливо відчував під час будівництва та пуску цеху виробництва трактора Т-150К Харківського тракторного заводу.

У будь-якій сфері прийняття управлінського рішення потребує високої відповідальності. У будівництві – це обов'язок здати об'єкт у визначений термін, інколи й достроково. А це нові ризики

й загрози. Тому для себе назавжди визначив пріоритетом життя людей, які будують, а потім експлуатують споруди. Упевнений, що сфера управління потребує молодих спеціалістів, не обтяжених страхом ухвалення креативних рішень, які володіють технологіями управління у складних ситуаціях, спроможних інколи за умов обмеженості людських і матеріальних ресурсів наважитись на прийняття ризикованого, але виваженого, технічно обґрунтованого рішення (іншого просто не було).

Під час виконання будівельних робіт у Нігерії мені дуже допоміг молодий вік та впевненість, яка притаманна молоді, – у нас все має здійснитися. І здійснилось!

Чи треба слухати поради, запитувати досвідчених колег? Безумовно треба, але рішення керівник ухвалює самостійно. Це його особиста відповідальність. Для мене найскладнішим періодом прийняття рішень був період монтажу конструкцій стадіону «Металіст». Необхідно було впродовж 1,5 рока дотримуватись чітких термінів виконання робіт, забезпечувати координацію дій усіх учасників процесу, і не лише організації, якою керував, а й інших установ – майже 2 тис. спеціалістів (сотні робітників), які працювали у 2-3 зміни.

На мою думку, управляти означає не боятися відповідальності, дбати про людей, уміти працювати з людьми. Це нелегко, це потребує витримки, здатності навчатися незалежно від віку, посади і настрою. А молоді необхідна підтримка під час кар'єрного зростання, якого вони прагнуть і вимогам якого вони відповідають, а надто – у ті часи, коли невдачі загрожують розчаруваннями. Звісно, я б не хотів сформувати у молодих людей уявлення про управлінську діяльність лише як про важку працю. У першу чергу, – це нові контакти, цікаві знайомства, відчуття взаємної підтримки у зв'язках з колегами. Це ще й задоволення від реалізації унікальних проєктів. Наприклад, для мене такими стали, крім тих, що згадав раніше, торговельні центри, мостові переходи, промислові будівлі. Я вважаю, що продукція об'єднання «Стальконструкція» є структуроутворюючою арматурою рідного сталевого Харкова.

Багато факторів впливає на збереження під час війни та розвиток після її завершення будівельної галузі. А професійне управління державного рівня, на мій погляд, є визначальним. Саме тому роль молоді у публічному управлінні не можна недооцінювати.



ЗАБАШТА
Віктор Федорович,

*директор комунального некомерційного підприємства Харківської обласної ради
«Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф,*

*заслужений лікар України,
Почесний громадянин Харківської області*

СЬОГОДНІ ПАТРІОТИЗМ – ЦЕ СТАН ДУШІ КРАЇНИ

Управляти людьми в умовах війни для мене означає бути з ними постійно – 24 / 7.

Хоча і в мирний час така місія потребує повсякденної жертви, свідомої і постійної. Напевно я не усвідомлював цього, коли починав свій життєвий шлях (від роботи на підстанції швидкої медичної допомоги у 1988 році – до керівництва Центром екстреної медицини та медицини катастроф на цей час).

Впевнений, що управлінська сфера усіх рівнів потребує молодих, амбітних, готових до викликів і загроз сьогодення керівників. Я бачу таких, працюю з ними, намагаюся всіляко їх підтримувати. Війна супроводжується не лише патріотичним рухом українців, стійкістю і згуртованістю харків'ян, а ще й психоемоційною виснаженістю людей. Саме зараз готовність молоді брати на себе відповідальність вирішить проблеми відновлення та повного розвитку рідної Харківщини, всієї України.

Бажання багатьох молодих медичних працівників Харківщини працювати під час повномасштабного нападу росії на нашу землю, під обстрілами, на деокупованих територіях, без необхідного досвіду, атестації на категорії дало мені право довіряти їм найвідповідальнішу роботу. Жодного дня не шкодую про це. Щиро вдячний волонтерам – особливому підрозділу захисників України. Медичним працівникам доводилось працювати разом з ними й на окупованих територіях, із величезним ризиком, без інструкцій. Головне – це робота заради порятунку життя і збереження неохитної віри в нашу перемогу.

Найважчим періодом в моїй роботі керівником був саме час повномасштабної війни, наступу ворога, окупації та визволення окупованої території Харківської області.

Зруйновані мости, тимчасові переправи, нестача працівників – це наші реалії. Облаштування пунктів базування бригад екстреної медичної допомоги, визначення їхньої дислокації на територіях, які максимально наближені до бойових дій, евакуація людей та надання медичної допомоги, в тому числі, відразу після ворожих обстрілів, – все це потребує особистої присутності керівника на локаціях, поруч із бригадами.

Так він корегує свої управлінські рішення, контролює та психологічно підтримує людей. Так народжується взаємна довіра і визначається ресурс майбутніх кадрових просувань молоді. Відповідальна, успішна робота керівника передбачає не лише вміння працювати з людьми, бути поруч з ними, але й мистецтво ефективної комунікації з органами влади.

Яку б сферу діяльності не обрала людина, професійна управлінська підготовка їй необхідна постійно для успішної роботи, прийняття ефективних рішень і кар'єрного зростання.



**КОВТУН
Віктор Іванович,**

народний художник України;

*перший заступник голови
Національної спілки художників України;*

голова правління

Харківської обласної організації НСХУ;

лауреат Національної премії України

ім. Т. Г. Шевченка,

*почесний академік Національної академії
мистецтв України,*

член наглядової ради ХНУ ім. В. Н. Каразіна,

Почесний громадянин Харківської області

ПІД ОДНИМ ДАХОМ: СТРАТЕГІЯ ЄДНОСТІ ПОКОЛІНЬ У РОЗБУДОВІ МИСТЕЦЬКОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

Коли ми збираємося у професійному колі для обговорення потенціалу молоді в публічному управлінні, ми часто оперуємо категоріями майбутнього. Проте для мене як для людини, чие життя нерозривно пов'язане з мистецтвом і водночас із розбудовою масштабних інституцій, майбутнє – це не абстракція, а щоденна праця зі створення середовища, де талант стає ресурсом держави. Публічне управління у сучасному світі зазвичай асоціюється з адміністративними регламентами та нормативними актами. Але існує сфера, яка формує державність на значно глибшому, ціннісному рівні, – це культура. Саме вона є тим духовним каркасом, який тримає націю у часи найбільших випробувань.

Мій професійний досвід склався у дивовижний і органічний союз двох, на перший погляд, протилежних світів: індивідуальної творчості живописця та колективної відповідальності управлінця. Я знайшов справжній інтерес і натхнення у поєднанні цих сфер, адже вони живлять одна одну.

Часто виникає запитання: як художник, що звик до тиші майстерні, може ефективно працювати у складній ієрархії Національної спілки художників чи в наглядових радах провідних університетів? Моя відповідь ґрунтується на переконанні, що справжнє управління – це також мистецтво, яке приносить не менше емоційне задоволення, ніж малярство. Це висока майстерність побудови композиції людських доль, стратегічне планування культурного ландшафту та вміння бачити ціле за окремими деталями. Якщо управлінець має творчу уяву, він здатен вийти за межі бюрократичного шаблону і знайти елегантні, живі рішення для викликів нашого динамічного сьогодення.

Керувати творчими людьми – це завдання не з легких, воно вимагає особливого типу лідерства. Художники є особистостями з надзвичайно тонкою внутрішньою організацією, для яких свобода самовираження стоїть вище за будь-яку адміністративну субординацію. Керувати у нашій сфері означає не давати вказівки, а передусім допомагати, підтримувати та вміти домовлятися. Очолюючи Харківську організацію Національної спілки художників України, я усвідомив: моя головна місія полягає у створенні «безпечного простору» для творчості, а не у формальному адмініструванні чи наказах. Це означає вирішення тисяч побутових, юридичних та фінансових питань, щоб митець міг залишатися митцем. Це і є публічне управління в його людському вимірі: коли інституція працює не на себе, а на розвиток людського капіталу.

Особливе місце у моїй управлінській філософії посідає міжнародний аспект та освітня діяльність. Робота у Шеньчженьському університеті в Китаї чи взаємодія з такими гігантами, як ХНУ імені В. Н. Каразіна чи НТУ «ХПІ», дали мені змогу побачити, як культура інтегрується в глобальні стратегії розвитку громад. Управління освітою у мистецькій сфері – це виховання не просто ремісника, а інтелектуала, здатного до критичного мислення. Коли я працюю зі своїми студентами у творчій майстерні ХДАДМ, я вчу їх, що живопис – це не лише про колір, а й про відповідальність перед глядачем і державою. Сьогоднішній студент – це завтрашній публічний управлінець, який через образи та культурні коди буде формувати обличчя України у світі.

Найважчим і водночас найважливішим іспитом для усіх нас став лютий 2022 року. У моменти, коли звична система координат руйнується, роль лідера стає вирішальною. Харків опинився в епі-

центрі подій, і розгубленість, яка охопила суспільство, не оминула й мистецьку спільноту. Саме в цей момент публічне управління трансформувалося у пряму гуманітарну дію. Ми не чекали вказівок, ми почали діяти. Організація допомоги митцям стала нашим пріоритетом. Важливо було не просто знайти продукти харчування, а забезпечити колег художніми матеріалами. Для художника можливість працювати під час війни – це не розкіш, це спосіб зберегти розум і чинити опір. Ця підтримка дозволила згуртувати людей навколо Спілки, як навколо рідної домівки.

Це єднання вилилося у неймовірну виставкову активність. За час повномасштабного вторгнення в Харкові, під постійними обстрілами, у Будинку художника та художніх майстернях на 23 Серпня було проведено понад п'ятдесят виставок. Це феноменальний показник навіть для мирного часу. Як голова організації я бачив, як кожна нова експозиція ставала актом громадянської мужності. Люди приходили на виставки, щоб відчутти, що життя не зупинилося, що колір сильніший за сірість руйнувань. Мистецтво в таких умовах – це тиха, але надзвичайно потужна зброя. Воно лікує травми, повертає сенси та мобілізує внутрішні ресурси людини. Яскравим прикладом такої культурної мобілізації стала моя масштабна виставка «Там, де ми є», що відкрилася у березні 2023 року в Харківському художньому музеї. Ця експозиція була присвячена мужності та стійкості харків'ян, нашому вмінню залишатися собою попри все. Як для управлінця для мене було принципово організувати цей проєкт саме в Харкові, саме в музеї, який постраждав від обстрілів, щоб показати: наша культурна інфраструктура жива і вона працює на перемогу. Це і є приклад ефективного соціокультурного управління: використання художнього ресурсу для підтримання морального духу цілого регіону.

Окремим і надзвичайно важливим вектором роботи стала «Молодіжка» – об'єднання молодих харківських митців. Публічне управління, яке не інвестує в молодь, приречене на застій. Ми свідомо пішли на те, щоб надати молодіжному крилу повну свободу та максимальні ресурси. Велика виставка «Під одним дахом» стала символом нашої стратегії. Назва проєкту – це не лише про спільні стіни Будинку художника, це про солідарність поколінь, про передачу досвіду від Майстра до Учня без менторства, на засадах партнерства. Ми показали, що за молоддю не просто майбутнє, вони вже є активними суб'єктами культурного процесу сьогодення.

Як управлінець-прагматик я розумію, що події без фіксації швидко стираються з пам'яті. Тому, попри неймовірні труднощі воєнного стану, у том числі й фінансові, принциповим рішенням було видання каталогів до кожної великої виставки. Багато хто дивувався: навіщо витрачати кошти на друк, коли тривають бої? Але в цьому і полягає суть стратегічного управління – ми маємо залишити документ епохи. Ці каталоги є свідченням нашої незламності, нашої культурної спроможності та високого професійного рівня, який ми не маємо права знижувати. Це інвестиція в історію, яку неможливо переоцінити.

Творча практика навчила мене дисципліні, яка є критично важливою для публічного управління. Художник знає, щоб полотно заговорило, потрібна щоденна, часто виснажлива праця. Так само і в управлінні: за кожним успішним проєктом стоять тисячі годин координації, переговорів та паперової роботи. Поєднання цих двох світів дає мені унікальну оптику – я бачу в управлінських процесах живу «тканину» буття. Я переконаний, що публічне управління в Україні має відходити від моделі «чиновник – виконавець» до моделі «лідер – творець». Це особливо важливо для молодих людей, які сьогодні вивчають управлінські технології. Ви повинні бути художниками своїх рішень, відчувати ритм суспільства та гармонію суспільного інтересу.

Завершуючи, хочу наголосити: потенціал молоді в управлінні розкривається там, де є простір довіри. Моя діяльність у наглядових радах університетів та в керівництві Спілки спрямована на те, щоб цей простір був незмінним. Мистецтво навчило нас бути стійкими, а управління – бути результативними. Сьогодні ми всі перебуваємо «під одним дахом» нашої спільної відповідальності за майбутнє України. Справжній успіх приходить тоді, коли професійні знання управлінця підкріплюються високою етикою митця. Життя триває, і воно триватиме доти, доки ми будемо здатні творити, захищати свою культуру та вірити у непереможну силу світла, яке знову і знову повертається на полотна наших митців.



СИДОРЕНКО
Олександр Леонідович,

доктор соціологічних наук, професор,

*директор Харківського регіонального
центру оцінювання якості освіти,*

*член-кореспондент
Національної академії педагогічних наук,
заслужений працівник освіти України,*

Почесний громадянин Харківської області

СТВОРИТИ СУЧАСНУ УПРАВЛІНСЬКУ СИСТЕМУ ЗМОЖЕ ЛИШЕ ПРОГРЕСИВНА МОЛОДЬ

У мене п'ятеро онуків.

Всі – в Україні: ніхто, ніколи й нікуди не виїжджав. І ні вони, ні їхні батьки не мають таких намірів й надалі.

Дипломовані магістри, менеджери, студентка, талановита школярка-художниця – різні характери, смаки, особисті вподобання і різні цінності. Але у всіх – кожного і кожної – є важливе для мене спільне: прагнення максимально себе реалізувати в житті. Прагнення настільки амбітні, щоденні й у деякого сильні, що мені інколи навіть буває лячно. А боязно тому, що навіть допускати не хочеться, що у когось не складеться. І це «не складеться» може виникнути поза межами їхнього впливу. Ті з них, котрі є старшими, починають усвідомлювати (і вже вступають у дискусію) складність і, головне, непередбачуваність стану суспільних, інституційних та міжособистісних процесів взаємозалежності, взаємовпливу та взаємодії всього різноманіття сьогоднішніх реалій.

Для себе я визначаю це як непрогнозованість, немодельованість, а відтак – нестабільність соціальних, політичних та економіч-

них реалій. Твердо переконаний – всьому цьому та іншим супутнім негараздам першопричиною є відсутність української управлінської еліти, а відтак – і відповідної системи розвитку та розбудови нашого суспільства.

Так! За три з половиною десятиліття наша система суспільного і державного регулювання так і не позбулася «совкових» навичок, традицій та наративів. Йдемо, а точніше котимось у цьому плані за інерцією минулого четвертого десятиліття: та ж система кадрових рішень (перевага «своїм»), суспільних процесів (щоб була гарна «картинка» для ЗМІ), політичних і суспільних векторів (так і неперодоланої «меншовартості»), економічного розвитку (від досягнутого).

Зламати цю систему і створити свою – сучасну, управлінську – зможе лише нова, сучасна хвиля: ешелони освіченої, професійної, підготовленої з яскравою проукраїнською орієнтацією молоді в усіх ланках (від місцевого самоврядування до міністерських кабінетів та парламентської зали). Це мають бути ті, хто не шукає відповідей з минулого, бо там вже немає нічого актуального на сьогодні. Мусимо дивитися у «завтра» і там шукати відповіді на всі питання.

Слід прибрати із свідомості поняття «соціальних ліфтів», яким дехто і досі захоплюється. Ліфт таки правда стрімко здіймається, але коли з ним щось не в лад – наслідки майже трагічні й для того, хто в ньому був, і для того, хто відчув на собі ті страшні наслідки. Очевидно, що істина досягається послідовними, часто нелегкими, кроками по східцях життя, – від пізнання початкового взаємопов'язаними поняттями вгору, до вершин усвідомленого прийняття справді доленосних державницьких рішень для суспільства, для людей і в ім'я істини.

Нашим керманичам на всіх рівнях катастрофічно не вистачає фундаментальних знань з психології, соціології, політології, економічної теорії... та, врешті-решт, елементарної мовної грамотності. Впевнений, що і найбільшу нашу біду – корупцію – зможе здолати лише молода управлінська еліта. Іншого шляху Україна не має.

Все викладене вище – це переконання людини з досвідом довжиною у сорок років роботи на посадах директора школи, керівника відділу міської ради, начальника обласного управління освіти, заступника голови облдержадміністрації.

...А своїм онукам раджу не лише боротися з наслідками, а й активно долучатися до подолання їхніх першопричин. Радію, що у декого з них це вже виходить.



ТИТОВ
Микола Ілліч,

кандидат юридичних наук, доцент,

*заслужений юрист України,
суддя вищого кваліфікаційного класу
у відставці,*

*виконавчий директор Асоціації органів
місцевого самоврядування Харківської обл.,*

Почесний громадянин Харківської області

ВІДНОВЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ - В РУКАХ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ

Не відкрию великої таємниці, якщо скажу, що свій життєвий шлях кожен із нас визначає, як правило, у молоді роки. На цей вибір впливає дуже багато чинників, але останнє слово все ж таки залишається за кожною людиною. У цьому контексті доречно нагадати слова одного відомого німецького лікаря-психотерапевта Фредеріка Перзла про те, що важливу роль у реалізації життєвих планів відіграє внутрішня сила людини, тобто здатність «поважати чужу музику, але танцювати під власну».

Ви спитаєте: чи можливо сьогодні міркувати про своє майбутнє, будувати далекоглядні плани, коли наша країна перебуває у складній ситуації? Що ж, ви маєте рацію: кожному зараз непросто. Але ми здатні досягати своїх цілей, долаючи труднощі.

Поділюся власним досвідом.

За довгі роки життя мені пощастило зустріти чимало людей, які на зламі нашої історії, у 1990-ті роки, плідно працювали як у сфері правосуддя, так і у сфері публічного управління. Вони були різними, але їх об'єднувало єдине бажання – творити нову державу, нову Україну – незалежну, правову, демократичну, соціальну – країну можливостей, країну освічених та вільних людей.

З великою щирістю та гордістю хочу підкреслити свою причетність до цих, без перебільшення історичних процесів. Будучи з 1988 року головним державним арбітром Держарбітражу Харківської області, активно працював у складі робочої групи з підготовки першого закону незалежної України, яким ми визначали порядок утворення та функціонування у нашій державі спеціалізованої судової системи з розгляду господарських спорів.

Незабаром народні депутати України підтримали саме редакцію закону, над яким працював і автор цих рядків. Зазначу, що на той час ще існував Радянський Союз, і керівництво нашого центрального відомства під час підготовки законопроекту всіляко чинило спротив цьому реформуванню. Але 4 червня 1991 року Парламенту України вдалося прийняти цей, дуже важливий закон, який став першим у правовому полі Союзу і вперше серед усіх республік закріплював нові й надзвичайно важливі норми, а саме: обрання суддів арбітражних (господарських) судів України на безстроковій основі, обрання цих суддів найвищим представницьким органом держави – Верховною Радою України; а касаційною інстанцією ставав Вищий арбітражний (господарський) суд України.

З того моменту відійшов у минуле контроль з боку московської інстанції, і жодні судові господарські справи з України вже не направлялися до Москви для перевірки рішень. Так ми вивели систему нашого господарського судочинства з-під юрисдикції «центру». А інші судові та правоохоронні органи України ще продовжували працювати в колишньому режимі, будучи підпорядкованими та підконтрольними союзним відомствам.

Таким чином, незважаючи на чималі труднощі та перепони, ми стали першопрохідцями, створивши в Україні самостійну і незалежну спеціалізовану судову систему. Доречно нагадати, що незалежність України як держави була проголошена майже через 3 місяці після цього, а саме 24 серпня 1991 року.

Додам, що результатом моєї життєвої та професійної активності стало присвоєння мені, одному з перших у незалежній Україні, почесного звання «Заслужений юрист України».

Час радикальних політичних та суспільних змін ставив перед нами все нові й нові завдання. Вже на посаді голови арбітражного (господарського) суду Харківської області мені випала честь бути запрошеним до участі в підготовці проекту першої Конституції незалежної України. Склад Конституційної комісії України, до якої увійшли відомі державні діячі, політики, управлінці, правознавці (всього 40 осіб), було затверджено Постановою Верховної Ради України 10 листопада 1994 року. Співголовами цієї комісії стали:

Президент України Леонід Кучма та Голова Верховної Ради України Олександр Мороз.

Протягом двох років ми працювали над розробкою норм проекту Конституції нашої держави. За цей час було проведено чимало зустрічей, обговорень, палких дискусій і навіть суперечок щодо тексту її положень, але все ж вдалося досягти позитивного результату. Україна 28 червня 1996 року отримала нову Конституцію, якій надали високу оцінку європейські та інші міжнародні партнери. За активну участь у цій роботі та принципову фахову позицію мене було нагороджено орденом «За заслуги» III ступеня.

Вам, молодим лідерам, я навів лише два приклади моєї скромної участі у вирішенні важливих питань на найвищому загальнодержавному рівні. Ці події, ці творчі процеси стали назавжди переломними як у моєму житті, так і у житті нашої держави.

Хочу особливо підкреслити, що особистий шлях до управлінської та професійної діяльності був у мене майже таким, як у багатьох моїх ровесників. Основними віхами були школа, завод, служба в армії, навчання в інституті. Але з навчанням у інституті дуже пощастило, оскільки моєю alma-mater став Харківський юридичний інститут. Серед моїх вчителів були відомі вчені й педагоги, академіки Василь Тацій, Володимир Сташис, Юрій Грошевий, Микола Панов та багато інших педагогів. Вони дали такі знання, які в майбутньому стали основою не тільки для виконання професійних повноважень, але й для подальшого кар'єрного зростання та наукової діяльності, дозволили успішно пройти шлях управління.

Цей шлях у судовій системі пролягав від посади голови районного суду, голови обласного господарського суду, голови міжобласного апеляційного господарського суду до першого заступника голови Вищого господарського суду України. А у місцевому самоврядуванні, коли я вже був суддею у відставці, довелося пройти шлях від посади голови обласної виборчої комісії, заступника та першого заступника голови Харківської обласної ради до першого віцепрезидента – виконавчого директора Асоціації органів місцевого самоврядування Харківської області.

Управлінський досвід і знання, набуті у попередні роки, особливо знадобилися мені під час роботи в Асоціації, яка об'єднала 97 відсотків всіх сільських, селищних, міських, районних рад та обласну раду. Інформаційна, методична, організаційно-управлінська та правова допомога, яку я маю честь надавати в Асоціації, є вкрай важливою та необхідною для працівників місцевих рад регіону в цей складний час.

Схвальну оцінку своєї багатопланової роботи отримую не тільки від колег з місцевого самоврядування, але й від Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, обласної ради та обласної державної (військової) адміністрації. Мій внесок, зокрема, відзначено багатьма нагородами та почесними званнями, що, безумовно, надихає до подальшої плідної роботи на користь нашої держави.

Можливо, ви скажете: а до чого ці згадування про посади, звання та нагороди? Відповідь проста. Написанням даного есе хочу засвідчити на прикладі свого життя – конкретної людини з простої сільської сім'ї – про необмежені можливості кожного з вас, молодих юнаків та дівчат, стати творцем власного життя, власної історії, власних здобутків; можливості стати не тільки частинкою суспільства, але й впливати на розвиток нашого соціуму, нашої країни.

Запорукою такого розвитку, на мій погляд, залишаються всім відомі умови: успішне навчання на всіх етапах освіти, від школи до інституту (університету); успішне засвоєння професії, і поряд з цим – неодмінна громадська активність, бажання допомогти слабшому, залишатися Людиною за будь-яких обставин, підтримувати своїми ідеями, результатами своєї праці розвиток держави. Хіба це не є істинним патріотизмом на Батьківщині, найвищим обов'язком кожного з нас? У тому числі, вас, молоді, хто тільки розмірковує над своїми життєвими планами попри всі негаразди даного часу.

Усвідомляю, що у сучасних умовах, коли ворог продовжує вести несправедливу війну, коли гинуть наші воїни і мирне населення, коли руйнуються домівки, школи, лікарні, промислові, енергетичні об'єкти, логістична інфраструктура, реалізувати свої мрії й плани дуже й дуже непросто.

Але ми маємо все це витримати і не тільки вижити, але й подолати негаразди, вистояти, перемогти й розпочати відновлення та інноваційний розвиток України. Вести цю роботу необхідно на всіх рівнях: від невеликого села та територіальної громади до районних центрів і обласних мегаполісів. Всюди – і нині, й завтра – буде потрібний ваш молодий запал, ваші знання, ваша чесна й відповідальна праця як фундамент нової, сильної, європейської України. Настає час ваших дій, вашого особистого внеску в історію України, історію, яку саме ви, молоді фахівці, маєте продовжити!

Ми віримо у ваш успіх і завжди будемо поруч із вами у будь-яких ситуаціях! Ми завжди готові підставити своє, хоч і натружене, але ще міцне й надійне плече старшого покоління, плече старшого товариша! *Працюймо разом, змінюймо нашу країну на краще!*



ХОРОШУН
Едуард Миколайович,

кандидат медичних наук,

*начальник Військово-медичного
клінічного центру Північного регіону,
полковник медичної служби,*

Герой України,

*заслужений працівник
охорони здоров'я України,*

Почесний громадянин Харківської області

УПРАВЛІННЯ В МЕДИЦИНІ ЯК ФАКТОР ВИЖИВАННЯ: РОЛЬ КЕРІВНИКА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ВІЙНИ ТА МОТИВАЦІЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

Сучасна війна кардинально змінює не лише характер бойових дій, але й саму сутність функціонування системи охорони здоров'я. В цих умовах медицина перестає бути виключно гуманітарною сферою – вона стає одним із ключових елементів національної безпеки та виживання держави. Ефективність медичної допомоги на полі бою і в тилу визначається не лише професійністю лікарів, але, насамперед, якістю управління. Саме тому роль керівника в медичній сфері сьогодні виходить на принципово новий рівень.

Управління в медицині під час війни – це не просто організація роботи закладу чи координація персоналу. Це стратегічне мислення, здатність приймати рішення в умовах невизначеності, дефіциту ресурсів та постійної загрози. Керівник стає центром прийняття рішень, від яких залежить життя сотень і тисяч людей. Він має забезпечити безперервність лікувально-евакуаційних процесів, раціональний розподіл ресурсів, ефективну взаємодію між різними рівнями медичної допомоги.

В умовах сучасної війни особливого значення набуває швидкість управлінських рішень. Час, витрачений на погодження чи сумніви, може коштувати людського життя. Тому керівник повинен володіти не лише знаннями, а й внутрішньою готовністю брати на себе відповідальність. Саме відповідальність стає ключовою рисою сучасного управлінця в медицині.

Однак, попри очевидну важливість управлінської ролі, спостерігається певний дефіцит молодих кадрів, готових брати на себе керівні функції. Багато молодих фахівців остерігаються відповідальності, складності системи державного управління, бюрократичних бар'єрів та високого рівня стресу. Це створює ризик формування кадрового вакууму, який у довгостроковій перспективі може негативно вплинути на ефективність медичної системи.

Саме тому питання мотивації молодих спеціалістів до управлінської діяльності набуває стратегічного значення. Важливо сформувати у них розуміння, що керівна посада – це не лише виклик, але й можливість реального впливу на систему, можливість змінювати її на краще. Молодий керівник – це носій нових ідей, сучасного мислення, інноваційного підходу до організації процесів.

Одним із ключових факторів мотивації є усвідомлення значущості своєї ролі. Коли молодий фахівець розуміє, що від його рішень залежить ефективність надання медичної допомоги, що він може впливати на життя людей не лише як лікар, а й як організатор системи – це формує внутрішню мотивацію до розвитку в управлінській сфері.

Не менш важливим є створення умов для професійного зростання. Молоді спеціалісти повинні мати доступ до сучасної управлінської освіти, тренінгів, стажувань, можливості обміну досвідом. Вони повинні бачити чітку траєкторію розвитку: від лікаря до керівника підрозділу, від керівника підрозділу до управлінця регіонального рівня. Система повинна не лише вимагати, а й підтримувати.

Також важливо змінити саму культуру сприйняття керівництва. Управлінець – це не бюрократ, а лідер. Це людина, яка здатна об'єднати колектив, сформулювати бачення, забезпечити ефективну комунікацію та створити умови для роботи інших. Лідерство в медицині – це не про владу, а про відповідальність і служіння.

В умовах війни особливої ваги набуває громадянська позиція керівника. Він повинен бути не лише професіоналом, а й патріотом, здатним приймати рішення в інтересах держави. Саме такі

керівники формують стійкість системи, її здатність адаптуватися до викликів та зберігати ефективність навіть у критичних умовах.

Мотивація молодих фахівців також значною мірою залежить від прикладу. Сильні, компетентні, принципові керівники формують нове покоління управлінців. Вони демонструють, що керівництво – це не тягар, а можливість реалізації. Саме через наставництво, передачу досвіду та підтримку формується кадровий резерв.

Водночас необхідно чесно визнавати існуючі проблеми: надмірна бюрократія, недостатня автономія керівників, обмежені ресурси. Але замість того, щоб відлякувати, ці виклики повинні розглядатися як поле для змін. Молоде покоління здатне трансформувати систему, зробити її більш гнучкою, ефективною та орієнтованою на результат.

Особливу увагу слід приділити формуванню управлінського мислення ще на етапі навчання. Медична освіта повинна містити основи менеджменту, лідерства, стратегічного планування. Майбутній лікар повинен розуміти, що його кар'єра може розвиватися не лише в клінічному, а й в управлінському напрямку.

У підсумку, управління в медицині в умовах війни – це ключовий фактор виживання системи охорони здоров'я та держави в цілому. Роль керівника полягає не лише в організації процесів, а в забезпеченні стійкості, адаптивності та ефективності системи. Саме керівники формують спроможність медицини відповідати на виклики сучасності.

Мотивація молодих фахівців до управлінської діяльності є стратегічним завданням. Необхідно створити умови, за яких керівництво буде сприйматися як престижна, важлива і відповідальна місія. Молодь повинна не боятися брати на себе відповідальність, а прагнути до цього, усвідомлюючи свою роль у формуванні майбутнього держави.

Активна громадянська позиція, готовність до змін, прагнення до розвитку – це ті якості, які повинні стати основою нового покоління керівників у сфері охорони здоров'я. Саме вони забезпечать не лише функціонування системи сьогодні, але й її розвиток у майбутньому.

Таким чином, управління в медицині – це не просто професійна діяльність, а стратегічна місія. І від того, хто стане біля керма цієї системи, залежить не лише її ефективність, а й життя людей, стійкість держави та її здатність перемогати у найскладніших умовах.

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ



БЕЛОВА

Людмила Олександрівна,

доктор соціологічних наук, професор,

*директор навчально-наукового інституту
«Інститут державного управління»
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна*

Почесний громадянин Харківської області

НАБОКА

Людмила Віталіївна,

*кандидат наук з державного управління,
доцент, завідувач кафедри публічного
управління та державної служби
навчально-наукового інституту
«Інститут державного управління»
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна*



РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Трансформації, що відбуваються у системі публічного управління, виклики і загрози, з якими стикаються публічні службовці під час виконання посадових обов'язків в умовах воєнного стану,

значно позначаються на функціонуванні публічної служби України як інституту. Вже сьогодні за даними Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) вакантними є 31 151 посада [1]. Вперше кількість звільнених фахівців почала перевищувати кількість призначених, і така тенденція простежується з березня 2025 року. Серед реально працюючих державних службовців молодь становить лише 28 329 осіб, або 18,2 % [1]. Це невелика кількість фахівців. Але часто саме молодь під час суспільних потрясінь стає генератором і носієм нових ідей та незамінним ресурсом, бо в умовах невизначеності кожна особистість має активну громадянську позицію, високий рівень мотивації, креативності, здатна виявляти професійну і соціальну мобільність, ініціативність, швидко опановувати сучасні цифрові й управлінські технології, що в цілому може сприяти модернізації, розвитку і становленню сучасної публічної служби України.

Значну роль у цьому процесі відіграють місцеві органи публічної влади, які, формуючи молодіжну політику, створюють сприятливі умови для її самореалізації, розбудовують інфраструктуру, спонукають до виявлення ініціатив і залучають до ухвалення рішень. Таким чином привабливість публічної служби розкривається не лише через ідею її важливості як соціально-правового інституту, цілі та завдання якого полягають в служінні загальнонаціональним інтересам, а через конкретні дії, спрямовані на покращення життя в громадах, та постійний зворотний зв'язок, що дозволяє вивчати, аналізувати і враховувати інтереси та нагальні потреби молоді, долучати її до участі в прийнятті та реалізації рішень органів влади.

Ухвалення рішення молоддю про залучення до публічної служби значно залежить від її мотиваційної (хочу), операційної (вмію), змістовної (знаю як) готовності до роботи в цій сфері, сформованості лідерських якостей, рівня розвитку управлінського потенціалу і досвіду керівної діяльності.

Управлінський потенціал часто розглядають як сукупність ресурсів, можливостей, ділових та особистісних якостей керівника, що дозволяють ефективно вчиняти управлінські дії для досягнення цілей організації. Саме усвідомлення молоддю власного управлінського потенціалу або бажання його розвинути, наявність досвіду управлінської діяльності в шкільному самоврядуванні, участь у молодіжних громадських організаціях і проєктах є вагомим чинником при оцінці привабливості публічної служби.

Стійкий інтерес до публічної служби як потенційної сфери професійної діяльності у молоді не виникає одномоментно і спонтанно. Він формується поступово через поінформованість про діяльність органів влади, обсяг і складність виконуваної роботи, можливості для особистісного зростання і розвитку, розуміння здатності фахівців задовольняти матеріальні потреби, отримання високого соціального статусу, поваги і визнання, які підкріплюються реальними фактами у житті. Тому відкритість органів публічної влади, результати діяльності, імідж, їхній інтерес і залученість до вирішення питань, які турбують молодь, готовність діяти спільно і надавати допомогу для реалізації ідей, мають надзвичайно велике значення для формування довіри і внутрішнього бажання стати частиною цієї системи – високого рівня мотивації, який у подальшому впливає на професіоналізм, моральні якості фахівця та ефективність прийняття ним управлінських рішень.

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» у січні-лютому 2026 року провів опитування щодо оцінювання сприйняття молоддю публічної служби як привабливої сфери професійної діяльності. Аналіз результатів опитування підтверджує, що ключовими чинниками при позитивній оцінці публічної служби є:

- можливість кар'єрного зростання (74,5% від загальної кількості респондентів);
- висока заробітна плата (у порівнянні іншими галузями бюджетної сфери) (73,9%);
- цікава робота (60,8%);
- можливість брати участь у прийнятті (51,6%) та впливати на прийняття (44,4%) важливих рішень для територіальної громади.

До чинників, які стримують молодь до залучення на публічну службу, віднесено:

- високий рівень бюрократичних процедур (46,4%);
- високий рівень відповідальності (34%);
- високі вимоги до кандидатів (26,1%).

Ці дані, з одного боку, вказують на специфіку роботи органів публічної влади і потребу її модернізації відповідно до технічних можливостей сучасності через цифровізацію, а з іншого – свідчать про необхідність приділення значної уваги питанням професійної підготовки молоді, її адаптації до роботи у владних інституціях,

посилення фахової спроможності вирішувати складні та відповідальні завдання у публічній сфері. У цьому контексті важливою стає практична складова освітньо-професійних програм за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і постійна взаємодія закладів вищої освіти з органами влади різних рівнів.

Розпочаті реформи у системі публічного управління та державної служби зумовили необхідність перегляду і формування нових професійних компетентностей у майбутніх фахівців, а саме: здатності до стратегічного мислення, сприйняття та впровадження інновацій, володіння інструментами цифровізації, інформаційної гігієни, основами роботи зі штучним інтелектом і великими масивами даних, гнучкості та адаптації до нових умов, навичок роботи в команді, ефективної комунікації (у тому числі іноземною мовою), клієнтоорієнтованості тощо. Новий погляд на роль і зміст роботи публічних службовців в умовах повномасштабної війни в Україні також актуалізували розвиток стресостійкості, критичного мислення, емоційного інтелекту, проактивності, мобільності й здатності приймати рішення в кризових ситуаціях, при обмеженості ресурсів. Тому формування змісту освітньо-професійних програм і програм навчальних дисциплін має відбуватися у тісній співпраці з потенційними роботодавцями – представниками органів публічної влади, і фокусуватися не лише на наданні системи академічних знань про специфіку публічного управління, а й набутті навичок практичної роботи з документами, стратегічного планування, комунікації з громадянами, участі в проєктній діяльності тощо. Таким чином, освітній процес поступово виходить за межі аудиторій: надзвичайно корисними стають не лише виїзні заняття (дуже важливі, але не завжди можливі сьогодні в плані організації з міркувань безпеки форми роботи), а й завдання-кейси з практики роботи органів влади, ігри-симуляції, гостьові лекції, лекції-дискусії, тренінги, вебінари з представниками органів влади, обмін досвідом управлінської діяльності між студентами-бакалаврами і здобувачами освіти магістерського рівня, аспірантами, випускниками.

У сучасному інформаційному світі цифрові технології дозволяють самостійно набувати додаткових компетентностей і реалізувати пізнавальний інтерес студентів для розширення своїх потенційних можливостей і розвитку soft і hard skills. Завдяки участі у

різноманітних професійних тренінгах, курсах, воркшопах, вебінарах, програмах академічної мобільності, подвійних дипломів, отримання подвійної кваліфікації формується поліфункціональність студентів та підвищується їхня конкурентоспроможність на ринку праці. Велику роль у розвитку відповідальності, вмінні організовувати комунікацію між лідерами, успішно взаємодіяти і реалізовувати власні ініціативи відіграє участь у студентському самоврядуванні, громадській діяльності. Отже, навчання і самоосвіта молоді сприяють формуванню і розкриттю її потенціалу, а практика, стажування, участь у роботі молодіжних рад при органах влади дозволяють зрозуміти сферу його подальшого успішного практичного застосування у системі органів публічної влади.

Утім реалізація потенціалу молоді, сприйняття її як нової генерації публічних службовців значно залежать від державної кадрової політики, законодавства, умов і процедур, за якими функціонують органи публічної влади. Молодь може пропонувати нові підходи, інструменти, моделі й методи роботи, застосування нового технічного забезпечення чи обладнання, ініціювати власні розробки, які виходитимуть за межі, дозволені законодавством. Наскільки готові самі органи публічної влади слухати і чути молодь, до кардинальних змін, розгляду і швидкого запровадження ініціатив, спільної роботи для реального покращення функціонування окремого структурного підрозділу чи системи публічної влади в цілому? Відповіді на ці запитання розкривають глибину змін, які можуть бути здійснені, зацікавленість у їхньому результаті. Адже якщо зі вступом на публічну службу очікування молоді не справджуються, то розчарування і зневіра поступово переростають у невдоволеність роботою. Відчуття приналежності, яке надає наснагу, поступово зникає, як і бажання генерувати ідеї та провадити зміни. Молодь не боїться швидко змінювати роботу і продовжувати пошук більш цікавих і зручних для себе варіантів. А в органах публічної влади кадрова криза, яка розвивається, внаслідок цього може тільки поглиблюватися.

Щоб запобігти цьому, важливо формувати не тільки привабливість залучення на публічну службу, а і її проходження. Задля цього необхідно значну увагу приділяти періоду адаптації молодих працівників, розвитку менторства, організації постійного й ефективного зворотного зв'язку, просвітницькій діяльності; формуван-

ню стратегії кадрового забезпечення органів влади і кадрового резерву серед активної молоді. Корисним є повернення до практики укладання цільових тристоронніх договорів про навчання фахівців необхідної кваліфікації, формування системи рейтингування випускників закладів вищої освіти, що готують фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», з рекомендацією топ-10 для працевлаштування в органи державної влади вищого і центрального рівнів за спрощеною процедурою чи визначенням пріоритетності при кадровому відборі кандидатів. Можливим є запрошення керівництва органів влади чи кадрових служб на захисти кваліфікаційних робіт студентів, співбесіди зі студентами старших курсів тощо. Важливо продовжувати налагоджувати тісну взаємодію органів публічної влади із закладами загальної середньої та вищої освіти задля створення можливостей для виявлення та розвитку потенціалу молоді; широке обопільне інформування про свою роботу, проведення зустрічей, цікавих і актуальних заходів для молоді, залучення її представників у проєкти, формуючи відчуття співвідповідальності за реалізацію важливих для громад ініціатив; створення умов для ефективної роботи органів учнівського і молодіжного самоврядування при владних інституціях; підтримка учнівських і молодіжних організацій, їхніх ініціатив, проєктів; виділення фінансування з місцевого бюджету для реалізації таких проєктів тощо.

Запровадження такого комплексу заходів дозволить отримати потужний синергетичний ефект від співпраці і залучити на публічну службу дійсно талановитих і вмотивованих фахівців, здатних генерувати нові ідеї та втілювати їх у життя задля розбудови і розвитку не тільки вітчизняної публічної служби, а й держави та суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2025 р. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-4-kv-25.pdf> (дата звернення: 22.02.2026)



МАЛИШЕВА
Оксана Василівна,

*керуюча справами виконавчого апарату
Харківської обласної ради*

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ЧИННИК ДІЄВОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Поняття «соціального капіталу» набуло широкого поширення в соціально-гуманітарному науковому дискурсі у другій половині ХХ століття (П. Бурдье, Дж. Коулмен, Р. Патнам та ін.).

Концепт соціального капіталу вперше використала у 1916 році американка Ліда Джадсон Ганіфан з метою аналізу сфери освіти (громадські осередки) на сільських територіях [5].

На думку Ф. Фукуями, поняття соціального капіталу слід експлікувати як набір неформальних цінностей, звичаїв чи норм, яких дотримуються члени певної групи і завдяки яким стає можливого співпраця всередині цієї спільноти [9].

На думку Т. Бургардт, соціальний капітал – це «соціальні мережі, системи взаємовідносин, сукупності норм і рівні довіри, що їх можуть мати індивіди та групи, або ресурси, що постають на основі тих рівнів» [1, с. 641].

Американський соціолог Джеймс Коулмен обґрунтовував свою концепцію соціального капіталу, спираючись на масив да-

них емпіричних досліджень [8]. На його думку, високий рівень соціального капіталу в певних спільнотах детермінує більш ефективні результати діяльності членів цих спільнот. Він відстежував результати навчання дітей в школах проблемно-уразливих громад. За спостереженнями Дж. Коулмена, діти шкіл із більш високим рівнем соціального капіталу (наприклад, учні католицьких шкіл) демонстрували досить високі результати навчання, хоча школи були розташовані в достатньо неблагополучних громадах. Поняття соціального капіталу Дж. Коулмен розумів як «низку ресурсів, що властиві певній групі (наприклад родині чи якійсь громадській організації) й полегшують певні дії членів цієї групи (наприклад соціальний чи когнітивний розвиток дитини).» [1, с. 642].

На думку Роберта Патнама, соціальний капітал сприяє значно ефективнішому функціонуванню суспільства. Це пов'язано з тим, що завдяки соціальному капіталу активно розвивається спонтанна кооперація між людьми, значно спрощується координація дій [3, с. 204]. З точки зору Р. Патнама, для громадянського суспільства притаманні суспільні відносини, що базуються на довірі та на співпраці.

Р. Патнам аналізував демократичні практики процесу децентралізації, що розпочався у 1970-х роках в Італії. Саме тоді повноваження, пов'язані зі сферою охорони здоров'я, сферою безпеки центральний уряд став передавати місцевим органам влади [3, с. 17]. Слід зазначити, що ще з кінця XIX століття в Італії для системи управління була характерна надмірна централізованість.

Реформа децентралізації в Італії у 1970-х роках спричинила формування нових регіональних урядів. На той момент вже існувало п'ять регіональних урядів на прикордонних територіях країни. Нових регіональних урядів було створено п'ятнадцять, вони всі мали однакову структуру. Важливо, що для різних регіонів Італії були притаманні різні практики управлінської культури. На південних територіях в минулому існувала могутня монархія. Р. Патнам цей тип політичної культури означував як «візантійська культура». Натомість, у центральних та північних регіонах Італії існували республіканські комуни («римська культура»). У південних регіонах, для яких характерна «візантійська культура», переважала вертикально структурована політика. Для громадського життя пріоритетними були ознаки фрагментарності, ізоляції, культури недовіри. У північних та центральних регіонах Італії, де превалювала «римська куль-

тура», на суспільному рівні спостерігалася активність, існувала мережа громадських об'єднань, процвітала культура довіри. Цей тип культури був значно відкритішим та більш демократичним.

Ці давні різні типи регіонального управління спричинили специфічне ставлення населення до новостворених за умов децентралізації місцевих урядів. В Апулії – південному регіоні Італії – постійно відбувалися суперечки на фракційному рівні в місцевому уряді. Через це мешканці Апулії називали представників влади функціонерами-неробами. Ці суперечки у своїй основі мали давню політику формування місцевих управлінських відносин, що спиралася на «візантійську культуру» [3, с. 18].

Натомість уряд Венеції (здавна католицької) вирізнявся більшою демократичністю, відкритістю, організованістю. Тобто, на півночі Італії проявлялися давні управлінські практики «римської культури», джерело яких, вважав Р. Патнам, можна віднайти в управлінських практиках республіканських комун.

Р. Патнам також досліджував проблематику соціального капіталу в американському суспільстві [10]. Він наголошував на важливості формування міцних соціальних зв'язків між людьми. Адже саме громадська залученість мешканців детермінує більш успішний розвиток громад.

На думку теоретика, теорія соціального капіталу вельми важлива для сучасного світу. Соціальний капітал стосується зв'язків між людьми. Мова йде про мережі, норми взаємності та довіру, які визрівають із цих соціальних зв'язків. Саме тому, зазначав Р. Патнам, соціальний капітал тісно корелює з категорією «громадянських чеснот» [10, р. 19]. Громадянські чесноти стають значно потужнішими, якщо вони вбудовані у мережу суспільних відносин. Втім, якщо якесь суспільство характеризується наявністю багатьох ізольованих індивідів, яким притаманна ознака доброчесності, воно навряд чи сформує соціальний капітал. Адже соціальний капітал формується на основі довіри між людьми. І соціальний капітал спричиняє більш ефективний розвиток і мереж громадських організацій, і, відповідно, детермінує продуктивність рівня взаємодії інститутів публічної влади та громадянського суспільства.

Отже, для Р. Патнама ключовими ознаками соціального капіталу є такі категорії: мережі, норми, довіра. У суспільствах із високим рівнем соціального капіталу спостерігається зниження рівня злочинності.

Французький соціолог П'єр Бурдьє вперше описав власну концепцію соціального капіталу у науковій статті «Форми капіталу». Ця стаття була опублікована у 1983 році [7].

На думку П. Бурдьє, поняття капіталу слід експлікувати у трьох вимірах, що співвідносяться з трьома фундаментальними сферами суспільного буття: економічний капітал, культурний капітал та соціальний капітал [7, р. 16]. Економічний капітал тісно корелює з фінансовою сферою, його інституціоналізація пов'язана з формами власності, він може безпосередньо конвертуватися у кошти. Культурний капітал здатний за певних специфічних умов конвертуватися в економічний тип капіталу. Інституціоналізація культурного капіталу переважно пов'язана зі сферою освітніх кваліфікацій. Соціальний капітал формується із певних соціальних зв'язків. Означені соціальні зв'язки здатні за певних специфічних умов конвертуватися в економічний тип капіталу. Інституціоналізація соціального капіталу пов'язана з формами певних титулів (приналежність до аристократичних династій, дворянські титули тощо).

Концепт соціального капіталу П. Бурдьє розумів як сукупність фактичних або потенційних ресурсів, що обумовлюються міцною мережею більш-менш інституціоналізованих відносин взаємного визнання та взаємної знайомості [7, р. 21]. Загалом, обсяг соціального капіталу індивіда залежить від мережі його зв'язків. Мова йде про ті зв'язки, які індивід здатний ефективно мобілізувати.

У своїй концепції соціального капіталу П. Бурдьє фокусує акценти на проблематиці конвертації капіталів. Він зазначає, що за певних умов «різні типи капіталу можуть бути отримані з економічного капіталу» [7, р. 24].

Н. Ярош у Енциклопедичному словнику з державного управління соціальний капітал пропонує розглядати як суспільне благо, продукт суспільного виробництва, засіб досягнення групової солідарності [6, с. 663]. К. Доскаленко і А. Крупник в Енциклопедії державного управління дають наступне визначення окресленій категорії: він є сукупністю структурованих соціальних відносин. Ці соціальні відносини ґрунтуються на нормах взаємної довіри і зобов'язаннях, що дозволяють кожному індивіду діставатися ресурсів, пов'язаних із членством у групі. А також підвищувати завдяки цьому ефективність індивідуальної та колективної діяльності [2, с. 541]. У цій же Енциклопедії В. Скуратівський і О. Линдюк констатують, що даний

феномен є однією із форм суспільного капіталу, результатом соціальних відносин та рівня довіри, що спрямовується на соціокультурну підтримку економічного розвитку суспільства [4, с. 576].

Таким чином, під поняттям соціального капіталу ми розуміємо комплекс неформальних цінностей, норм, традицій, які забезпечують довіру між індивідами, сприяючи їхньому об'єднанню задля реалізації спільних ініціатив. Він виступає вагомим складовим основних засад розвитку громадянського суспільства та чинником дієвого регіонального розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бургардт Т. Соціальний капітал. *Короткий оксфордський політичний словник* / [ред.: І. Маклін, А. Макмілан]. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи». 2005. С. 641–643.
2. Доскаленко К. С., Крупник А. С. Соціальний капітал. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 541–542.
3. Патнам Р. Д., Леонарді Р., Нанетті Р. Й. Творення демократії: Традиції громадської активності в сучасній Італії. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 301 с.
4. Куратівський В. А., Линдюк О. А. Соціальний капітал. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. С. 576–577.
5. Фукуяма Ф. Соціальний капітал. *Незалежний культурологічний часопис «І»*. 2008. № 53. URL: <https://www.ji.lviv.ua/n53texts/fukuyama.htm>
6. Ярош Н. П. Соціальний капітал. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. С. 663.
7. Bourdieu P. The Forms of Capital // Richardson J. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. 1986. Westport, CT: Greenwood, P. 15–29. URL: https://home.iitk.ac.in/~amman/soc748/bourdieu_forms_of_capital.pdf
8. Coleman J. S. Social capital and the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. No. 1. (Supplement). P. 95–120. URL: <https://www.jstor.org/stable/2780243>
9. Fukuyama F. Social Capital and the Global Economy. Vol. 74. No. 5 (Sep. – Oct., 1995). Published By: Council on Foreign Relations. P. 89–103. URL: <https://www.jstor.org/stable/20047302>
10. Putnam Robert D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. A Touchstone Books. Published by Simon & Schuster. New York London Toronto. URL: https://www.csun.edu/~rdavids/350fall08/350readings/Putnam_Bowling_Alone.pdf

Юдіна Поліна Олександрівна,

*студентка групи ПУД-23, спеціальність "Публічне управління та адміністрування"
ННІ "Інститут державного управління" ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Мартиненко Василь Миколайович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Керівник стажування: Бондаренко Ольга Миколаївна, заступник керуючого справами,
начальник управління з організаційних питань діяльності ради
виконавчого апарату обласної ради*

СТАЖУВАННЯ СТУДЕНТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК МОТИВУЮЧИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ВИБОРУ МОЛОДІ

У сучасних умовах спостерігається суттєвий кадровий дефіцит в органах публічної влади, що особливо загострився в період воєнного стану. Однією з основних причин цієї проблеми є низький рівень зацікавленості молоді у працевлаштуванні на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування. Значна частина працівників апарату органів публічної влади належить до старшого покоління, що зумовлює зростання потреби в оновленні кадрового складу та залученні молодих фахівців. Війна суттєво ускладнила зазначену ситуацію, оскільки значна кількість як працівників органів публічної влади, так і молоді була вимушена змінити місце проживання або виїхати за межі країни. У таких умовах особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів мотивації та залучення молоді до роботи в органах публічної влади.

Одним із мотивуючих чинників професійного вибору молоді є стажування студентів в органах публічної влади, яке передбачене чинним законодавством з метою набуття досвіду з виконання професійних завдань та обов'язків, удосконалення професійних знань, умінь та навичок, вивчення та засвоєння нових технологій, техніки, набуття додаткових компетентностей [1]. Воно широко використовується як інструмент попередньої підготовки потенційних працівників, а також як можливість надати молоді сформувані уявлення про специфіку роботи в органах публічної влади. У цьому контексті, спираючись на власний досвід, хочу звернути увагу на переваги та недоліки стажування в органах публічної влади

та спробувати визначити його роль саме як мотивуючого чинника професійного вибору молоді.

Проходження стажування в органах публічної влади є підґрунтям формування мотивації в молоді до професійної діяльності у сфері публічної служби. Безпосереднє залучення до робочих процесів дає змогу не лише сформувати реалістичне уявлення про специфіку роботи публічного службовця, його функції, рівень відповідальності та суспільну значущість виконуваних завдань, а й набути певні практичні навички. У процесі стажування відбувається переосмислення початкових очікувань, що може як посилювати зацікавленість у подальшій роботі в органах публічної влади, так і виявляти чинники, які знижують мотивацію молоді до обрання свого цього професійного шляху публічного службовця. Стажування виступає не лише дієвим інструментом професійної практичної підготовки, а й важливим чинником усвідомлення свого професійного вибору і формування відповідального ставлення до професійної діяльності у сфері публічної служби та розуміння її надзвичайної суспільної значущості.

Однією з переваг стажування можна виокремити можливість безпосереднього ознайомлення з внутрішніми процесами функціонування органів влади, їхньою структурою, розподілом повноважень та механізмами прийняття управлінських рішень. Такий досвід дозволяє студентам сформувати цілісне уявлення про реальні умови роботи в публічному секторі. Важливою перевагою стажування є також можливість професійного самовизначення. У процесі виконання завдань і спостереження за роботою фахівців стажери можуть оцінити власний рівень зацікавленості, готовність до відповідальності та відповідність обраної сфери особистим очікуванням.

Окрему цінність мають виїзні заходи в межах стажування, які дозволяють порівняти діяльність органів публічної влади різних рівнів - районного, міського та обласного, а також ознайомитися з роботою суміжних інституцій і організацій, дотичних до реалізації публічної політики. Такий формат сприяє глибшому розумінню системності публічного управління та взаємозв'язку між різними суб'єктами публічної влади. Крім того, стажування сприяє розвитку комунікативних навичок, уміння працювати в команді, налагоджувати професійні контакти та орієнтуватися в інституційному середовищі. Для багатьох учасників це є першим досвідом безпосередньої взаємодії з публічними службовцями та управлінською практикою, що підвищує рівень обізнаності та громадянської свідомості.

Хоча стажування в органах публічної влади дає безліч можливостей для студентів, під час його проходження виявилися певні проблеми, які зменшують його ефективність. Частина завдань мала досить спрощений або ознайомчий характер, і більше підходила для студентів першого курсу, ніж для тих, хто вже має базові знання та прагне отримати вже більш конкретний практичний досвід. Через це іноді виникало відчуття, що стажування не дає змоги повністю відчувати власну роль у роботі органів влади та застосувати свої знання на практиці. Стажери часто більше спостерігали за роботою працівників, ніж брали у ній активну участь, а це зменшувало відчуття значущості виконаної роботи. Коли завдання не мали реального застосування, виникала втрата мотивації та інтересу, а нерозуміння перспектив після завершення стажування - чи можна буде надалі долучатися до роботи, співпрацювати чи використовувати отриманий досвід - створювало відчуття непотрібності такої роботи і подальшої невизначеності.

Врешті-решт, проведення стажування під час навчального семестру додатково ускладнювало поєднання практики з навчанням і обмежувало можливості для повноцінного занурення у практичну роботу.

Водночас, усі ці проблеми можна коригувати за допомогою кількох простих, але ефективних рішень.

По-перше, щоб уникнути надто теоретичних або простих завдань, стажування варто будувати навколо практичних кейсів і реальних завдань, адаптованих під рівень знань студентів, що дозволить відчувати відповідальність за результати та застосувати навички на практиці. Пасивне спостереження можна перетворити на активну участь, залучаючи студентів до реальної роботи: навіть виконання допоміжних завдань із конкретним результатом дає відчуття власної значущості.

По-друге, стажування доцільніше проводити в канікулярний період, щоб навчання не заважало практиці і студенти могли повністю зануритися в роботу органів влади.

По-третє, стажування варто розпочинати з чіткого планування завдань та очікуваних результатів стажування. Коли студенти розуміють, що саме вони мають зробити, і як це може бути використано в реальній роботі, з'являється відчуття контролю і мотивації. Крім того, корисно заздалегідь обговорювати можливості подальшого залучення або співпраці після завершення практики, що допомагає студентам бачити перспективу і розуміти, що їхній

внесок важливий не лише під час стажування, а й у подальшій роботі.

Реалізація зазначених дій дозволяє перетворити стажування з формального ознайомлення з діяльністю органу публічної влади на справді цінний практичний досвід роботи у ньому. Таке стажування реально допоможе студентам не тільки закріпити свої знання, а й глибше зрозуміти, наскільки їм цікава робота в органах публічної влади, відчуті відповідальність за виконану роботу та бути більше вмотивованим до подальшого професійного розвитку у сфері публічної служби.

Важливо також наголосити на тому, що публічне оприлюднення стажером результатів своєї роботи суттєво підіймає рівень його мотивації і впевненості у правильності свого професійного вибору. Саме така науково-практична конференція, яку ми проводимо за підсумками стажування, є гарним прикладом того, як можна відчуті важливість свого внеску, обговорити його з експертами та отримати зворотний зв'язок.

Отже, стажування - це не просто формальність для звіту, а реальний шанс для студента зрозуміти, чи готовий він пов'язати своє життя з публічною службою. Мій досвід підтверджує, що теорія з підручників оживає лише тоді, коли ти бачиш роботу органу влади зсередини. Найкраще мотивує не вивчення структури апарату, а безпосередня участь у процесах, коли ти відчуваєш себе частиною команди, а не просто стороннім спостерігачем. Звісно, існують і бар'єри: іноді завдання занадто прості, а поєднувати стажування з паралельним відвідуванням занять в університеті – це окремий виклик. Проте, ці труднощі можна вирішити, якщо зробити стажування більш прикладним. Коли студенту довіряють реальні кейси та чітко показують, куди можна рухатися далі, це кардинально змінює ставлення до майбутньої професії. У підсумку, саме такий живий досвід допомагає зрозуміти, що публічна служба – це не лише бюрократія, а реальна можливість впливати на зміни в публічному управлінні. Якщо зробити стажування змістовним і орієнтованим на результат, воно стане найкращим інструментом для залучення молоді в органи влади, що зараз є надзвичайно важливим для нашої країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 11.02.2026).

Коваль Ганна Володимирівна,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів [1, с. 95].

Мотивація – ключовий аспект, що викликає значний інтерес у вітчизняній та світовій практиці. Вивчення зарубіжного досвіду у галузі мотивації праці слугує основою для розробки власних методів та засобів стимулювання персоналу, а також сприяє покращенню цієї системи. Українська практика та теорія мотивації переважно обмежується фінансовими заохоченнями, у той час як інші аспекти, такі як професійний та трудовий стимули, застосовуються менш часто або не використовуються взагалі [4]. Тому вивчення міжнародного досвіду та постійне вдосконалення власної практики повинні бути одними з головних пріоритетів у галузі публічного управління в Україні.

У кінці XX століття в країнах світу сформувалися різні моделі мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей відрізняється унікальними підходами до стимулювання персоналу і продовжує розвиватися відповідно до сучасних тенденцій управління. Окремо в них виокремлюються підходи до мотивації державних службовців, які базуються на матеріальних та нематеріальних стимулах.

У зарубіжній практиці функціонування державної служби дослідники виокремлюють дві базові моделі – закриту та відкриту. Закрита система характеризується високим престижем служби, чіткою ієрархією та підвищеним соціальним статусом державного службовця. Відкрита система, натомість, передбачає ширший доступ до посад, відсутність жорстких обмежень щодо професійного досвіду, гнучкі можливості кар'єрного зростання та оплату праці,

що визначається результатами діяльності, а не лише стажем роботи. На практиці більшість держав поєднують риси обох підходів, формуючи змішані моделі організації публічної служби [3].

У цілому, моделі мотивації у державних структурах відрізняються, проте їхнє спільне значення полягає в ефективності, що відображається у рівні економічного розвитку країн, де вони використовуються.

Зупинімося більш детально на аналізі системи мотивації праці в різних країнах світу. Так, у США система мотивації праці сприяє підвищенню довіри працівників до управління, оскільки надає їм можливість брати участь у вирішенні проблем компанії, що сприяє зосередженню їхніх зусиль на досягненні результатів. Американська модель мотивації вирізняється швидким формуванням трудової діяльності та мотивації. Особлива увага приділяється покращенню матеріального стимулювання та різноманітним видам стимулів для задоволення потреб державних службовців. У США існують дві категорії державних службовців: кар'єрні, які просуваються професійно в системі заохочень, та некар'єрні, які займають патронажні посади. Просування здійснюється за системою заслуг через конкурсні іспити та щорічну оцінку діяльності. Кожна установа має власну програму службового просування, а також існує дворічна програма CareerEntryProgram для планування кар'єрного зростання.

У Франції головним стимулом для мотивації працівників є можливість брати участь у процесах отримання прибутку підприємства, оскільки їхня винагорода залежить від цього фактору. Таким чином, працівників мотивує досягнення результатів праці.

У Німеччині система дозволяє виявити захоплення кожного працівника. Поєднання матеріальних і моральних заохочень допомагає працівникам спрямовувати свої зусилля на найкращий результат. Водночас можлива поява внутрішніх конфліктів у колективі, оскільки рівень оплати праці диференціюється залежно від складності виконуваної роботи та кваліфікації працівників.

Більш рівноважною структура заробітної плати є характерною для Швеції, що сприяє збільшенню кількості співставних робочих місць і водночас не стримує необхідних структурних змін в економіці. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності діяльності організацій і створює передумови для зростання їхньої економічної результативності.

В Японії система мотивації праці сприяє зближенню працівників. В компаніях проводяться внутрішні навчання. Працівники отримують бонуси за результатами своєї праці, а довічний найм забезпечує виплати за вислугу років, при цьому він може обмежити можливість працівника змінити роботу та втратити інтерес до неї.

Адміністративні реформи, здійснені в досліджуваних країнах, позитивно вплинули на ключові характеристики державної служби, зокрема сприяли вдосконаленню системи матеріального стимулювання державних службовців. У результаті вона стала більш гнучкою, орієнтованою на результати та прозорішою. Водночас підвищилася ефективність механізмів просування за заслугами. У цих країнах сформовано розвинену систему управління кар'єрним розвитком, що передбачає гнучкі організаційні підходи, високий рівень професійної мобільності та реальні можливості службового зростання на основі компетентностей і досягнутих результатів [2].

Таким чином, проведений аналіз зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу в публічному управлінні засвідчив, що ефективність державної служби значною мірою залежить від збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорих механізмів кар'єрного просування та орієнтації на професійні досягнення. Ми можемо констатувати, що у більшості розвинених країн світу сформовані змішані моделі державної служби, які поєднують елементи закритих і відкритих систем, що забезпечує стабільність кадрового складу та водночас створює умови для оновлення управлінського потенціалу. Модернізація систем мотивації праці в публічному управлінні супроводжується впровадженням гнучких підходів до оплати праці службовцям, розвитком інструментів оцінювання результативності, підвищенням професійної мобільності та створенням сприятливих умов для безперервного професійного розвитку державних службовців. Такий підхід сприяє зростанню ефективності діяльності органів публічної влади, підвищенню їхньої інституційної спроможності та довіри громадян до державних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019, (3) 55, С. 94–100. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>
2. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби : навч. посіб. / за заг. ред. В. Ю. Потяка. Івано-Франківськ : ІваноФранківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. 193 с.

3. Управління персоналом в органах публічної влади : навчальний посібник / Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В. та інші. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 144 с.
4. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво*. 2007. № 1. С. 24–35.

Мартиненко Василь Миколайович,

*доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

СОЦОКРАТІЯ - САМОУПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Для всіх вже цілком очевидно, що світ стоїть на порозі незворотності принципово нових викликів, породжених розвитком науки, техніки і технологій, які вказують на повну невизначеність і невідомість того, що чекає світ у осяжному майбутньому. Основним багатством постіндустріального (інформаційного) суспільства будуть вже не стільки матеріальні цінності (земля, фабрики, заводи, банки, пароплави...), скільки цінності духовні (інформація, знання, свобода, віра, справедливість, доброзичливість, добро, чесність, гідність...), тобто те, що пов'язане з людиною, як безпосереднім носієм цих цінностей. І якщо досі людина реалізувала (проявляла) себе опосередковано через виробництво матеріальних благ (зовнішнього по відношенню до людини багатства – матеріального потенціалу) – тепер людина починає реалізувати себе безпосередньо через наявність у неї внутрішнього духовного багатства (духовного потенціалу) як основної рушійної сили подальшого цивілізаційного розвитку – розуму, інтелекту, знань і здатності до нелінійного, критичного та креативного мислення.

Такі радикальні зміни в ціннісних орієнтаціях людини потребують такого ж радикального перезавантаження управлінських технологій, які досі перетворюють одних людей у суб'єкти управління, інших – у об'єкти, і зважте, перших набагато менше, ніж других. Така диспропорція свідчить про те, що людська цивілізація формувалася, розвивалася і досі продовжує розвиватися на основі суб'єкт-об'єктних управлінських технологій, а отже, світом завжди управляла і продовжує управляти заможна меншість людей, які через наявність у них владних ресурсів (матеріальних, фінансо-

вих, інформаційних, технологічних тощо) і політико-управлінських можливостей їхнього застосування в інтересах цієї «меншості», нав'язують свою волю переважній більшості людей. І цей дисбаланс стосується всіх соціально-управлінських систем, починаючи з маленьких організацій, підприємств, територіальних громад, їхніх регіональних об'єднань і закінчуючи державними утвореннями.

Управління як суб'єкт-об'єктна суспільна діяльність людей за своєю внутрішньою природою є автократичною технологією, тобто такою, яка зберігає і розвиває всі необхідні умови для застосування авторитарних принципів, форм і методів управління однієї особи (групи осіб). Хто є суб'єктом у соціальній групі, той нею й управляє, той і формує в ній ієрархічну систему управління, побудовану згори донизу, тому належить і влада у цій групі, тому належить і вся група, і кожен її учасник. І така ієрархічна система управління перетворює будь-яку соціальну групу в організацію як соціально-управлінську систему, яка забезпечує гарантії збереження у відповідній соціальній групі влади однієї особи (групи осіб), тобто меншості. Це є те, що ми називаємо «автократією». І це те, на чому базувалося будь-яке управління як в доіндустріальних суспільствах, так і в індустріальному, основу багатства в яких, як відомо, складали і складають переважно матеріальні цінності.

Ось тут ми і підійшли до основної ідеї публікації: вступаючи в епоху становлення та розвитку постіндустріального (інформаційного) суспільства, основним багатством якого є вже не стільки матеріальні цінності, стільки духовні – інформація і знання (систематизована інформація), перед людством, з об'єктивною необхідністю цього процесу, постала колосальна глобальна проблема, яка потребує радикальних змін у людських відносинах, а саме: переходу від суб'єкт-об'єктних управлінських систем до суб'єкт-суб'єктних самоуправлінських (самоврядних) систем організації суспільної життєдіяльності найрізноманітніших соціальних груп як складників суспільства в цілому. Фактично мова йде про зміну управлінської парадигми і формування відповідної генерації управлінських кадрів.

Суб'єкт-суб'єктні відносини між людьми – це одна із головних ознак демократії, коли всі члени будь-якої соціальної групи (суспільства в цілому) є, водночас, рівноправними і безпосередніми суб'єктами її самоорганізації, самоуправління і саморозвитку.

Зазвичай поняття «демократія» пов'язують з системою управлінням (врядуванням) на рівні країни (суспільства) в цілому і роз-

глядають як «систему народовладдя». Проте, скільки не називай країну демократичною, вона такою не стане, якщо організацію суспільної життєдіяльності громадян буде здійснювати держава через суб'єкт-об'єктну систему державної влади й управління, побудованої згори донизу – від загальнодержавного рівня до регіонального, від регіонального до місцевого, і аж до кожної сім'ї та окремої людини як громадянина цієї держави. І скільки не залучай представників самих широких верств громадськості до участі у такій суб'єкт-об'єктній державно-управлінській системі, ці залучені люди не стануть реальними суб'єктами цієї системи, а сама вона не стане від цього демократичною. Можна застосовувати різні форми прояву демократії в такій системі, але сама система за своєю сутністю залишається автократичною і за певних умов може реалізуватися цілком як автократія – влада одного чи групи людей. Чому так відбувається? Тому, що ми, формуючи і розвиваючи теорію і практику державного управління, продовжуємо знаходитися в «полоні» старої управлінської парадигми індустріального суспільства, родоначальниками якої, як ми знаємо, є Фредерік Тейлор, Анрі Файоль і Макс Вебер. Усі знають цих авторитетних людей як класиків теорії управління саме індустріальної епохи. Але на останньому чомусь ми не акцентуємо увагу і не піддаємо сумніву, що те, що успішно працювало в XIX – XX століттях – в період індустріальної революції і розвитку науки, техніки і технологій в матеріальному виробництві (основному джерелі багатства) – не може так само успішно працювати у XXI столітті – в період стрімкого розвитку інформаційних технологій як головного чинника впливу на людину (носія духовних цінностей), яка стає основним джерелом багатства. Земля, фабрики, заводи, банки й пароплави... перетворюються в інструменти в руках людини для формування та розвитку її духовних цінностей як багатства.

З огляду на це, виникає запитання: чи здатні управлінські технології, розроблені на основі класичної теорії управління епохи індустріалізації бути ефективними за принципово інших умов організації суспільної діяльності людей в соціальних групах в постіндустріальну епоху, і чи можуть вони забезпечити впровадження в практику демократичних принципів, форм і методів організації суспільної життєдіяльності людей? Очевидно, шукаючи на це питання відповідь, можна припуститися, що радикальні зміни умов у зовнішньому, по відношенню до будь-якої соціальної групи,

середовищі вимагають адекватних (радикальних) змін в середині будь-якої організації, враховуючи держави. Але, як не може сформуватися самоорганізована система ринкових (суб'єкт-суб'єктних) відносин між рівноправними суб'єктами ринку (продавцем і покупцем) на рівні країни в цілому, якщо такі суб'єкт-суб'єктні відносини не складуться між цими суб'єктами на самому низовому (місцевому, локальному) рівні, так само не може сформуватися і демократична система самоуправління суспільством на рівні країни в цілому, якщо така система самоуправління не буде сформована у найрізноманітніших малих і великих соціальних групах, які й складають в цілому суспільство. І якщо для країни (суспільства) є притаманним поняття «демократія» – «народовладдя» або «народна влада» всього народу, то для невеликих соціальних груп – товариств чи спільнот, більше підходить поняття «соціократія» – «суспільна влада» всіх членів товариства чи спільноти.

Термін «соціократія», як відомо, виник ще в середині XIX ст., і його родоначальником був французький філософ Огюст Конт, який вважав, що саме в промислову (індустріальну) епоху на зміну аристократії прийде соціократія, коли владне управління буде здійснюватися вузькою групою банкірів, промисловців та технічних спеціалістів при сприянні науковців. О.Конт вважав можливим дії уряду в інтересах усього народу при збереженні соціальної стратифікації – ієрархічного розшарування суспільства на класи та верстви (страти), що відображає нерівність у розподілі багатства, влади, освіти та престижу. Але такий концептуальний підхід до впровадження соціократії на державному рівні з самого початку виглядав утопічним, не прижився (і не міг прижитися) і згодом канув у небуття. Про соціократію забули і згадали про неї лише в 70-х роках XX ст., коли голландський інженер і підприємець Герард Енденбург опустив соціократію до рівня бізнес-компанії і, розглядаючи її як ідею партнерської влади в бізнес-організації, розробив, так званий, «соціократичний метод кругової організації», в основу якого покладено самоорганізовані механізми людської взаємодії в групі (колективі). Цей метод заснований на чотирьох основних принципах: 1) управління за згодою – рішення приймаються після розгляду та обговорення всіх заперечень; 2) кругової організації – робота в «кругах» (групах), які мають спільну місію та відповідальність за певну сферу; 3) подвійного зв'язку – зв'язок між групами забезпечується мінімум двома особами; 4) виборів за згодою – ви-

бори на посади відбуваються після відкритого обговорення досягненням консенсусу.

Застосування соціократичного методу кругової організації на практиці згодом поширилося на організації різних сфер суспільної діяльності. А нового поштовху у розвитку соціократії надали у 2015 році британець Джеймс Пріст та нідерландець Бернхард Бокельбрінк, розробивши гнучку соціальну технологію під назвою «Соціократія 3.0», що базується на принципах самоорганізації методу кругової організації і моделях поведінки (паттернах), які допомагають організаціям досягати ефективного самоврядування в умовах невизначеності. «Соціократія 3.0» застосовується для створення самоврядних, стійких та гнучких організацій, де співробітники мають більше автономії та відповідальності за результат своєї діяльності, що робить організації в умовах швидкоплинних змін більш гнучкими та більш самокерованими і, врешті-решт, ефективнішими.

Попри те, що «соціократія» ще не набула достатнього теоретичного обґрунтування і широкої популярності, вона вже зарекомендувала себе на практиці саме як самоуправлінська технологія, яка реалізується на основі нових принципів, форм і методів, що потребує формування відповідної цій технології генерації управлінських кадрів, здатних реалізувати себе як суб'єкти самоуправлінської діяльності. Це принципово нова самоуправлінська технологія, яка не потребує ієрархічної структури для організації суспільної діяльності соціальної групи як цілісної системи, не має ні керівників, ні підлеглих, але діє цілеспрямовано, системно і більш ефективно. А головне, ця технологія забезпечує людині умови вільного вибору своєї суспільної діяльності в будь-якій соціальній групі та виступає рушійною мотивуючою силою для її самовдосконалення, саморозвитку та самореалізації.

Отже, «соціократія» – це самоуправлінська (самоврядна) технологія для вільних, розумних, критично та креативно мислячих людей, які усвідомлено саморозвиваються і діють в інтересах спільноти, до якої вони належать. Ця технологія цілком може застосовуватися в діяльності різних організаційних структур і, в першу чергу, органів самоорганізації населення, а також органів місцевого самоврядування (самоуправління), що потребує формування нової генерації публічних службовців, які здатні добровільно, усвідомлено і публічно виконувати в інтересах відповідної соціальної групи (спільноти, товариства) ті види суспільно необхідної діяльності, до

яких вони професійно готові. Така діяльність і означає публічну службу у тій соціальній групі, до якої людина безпосередньо належить.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фредерік Лалу. Компанії майбутнього: URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Lalu_Frederik/Kompanii_maibutnoho.pdf?PHPSESSID=k16naolef92jk9noecbcb1lob2

Поступна Олена Вікторівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій

ЕМОЦІЙНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРУКТУРІ ПРОФЕСІОГРАМИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ МАЙБУТЬОГО

Трансформація парадигми публічного управління в умовах глобальної нестабільності та цифрової конвергенції висуває принципово нові вимоги до архітекτονіки професійної компетентності державних службовців. Традиційні моделі професіограм, орієнтовані переважно на технократичні навички та жорстку нормативну регламентацію, виявляють обмежену ефективність у вирішенні нелінійних соціальних завдань. Сучасний етап державотворення потребує переходу від концепції «службовця-функціонера» до моделі «службовця-лідера», здатного до складної міжособистісної взаємодії та етичного саморегулювання.

Проблема полягає у зростаючому розриві між формальними кваліфікаційними стандартами та реальними психоемоційними викликами, з якими стикаються представники нової генерації публічної служби. Процеси інтелектуалізації управлінської праці та впровадження алгоритмів штучного інтелекту нівелюють значення рутинних когнітивних операцій, натомість висуваючи на передній план запит на високу емоційну зрілість. Здатність до розпізнавання латентних соціальних настроїв, конструктивна робота з суспільним спротивом та управління власним психофізіологічним станом у стресових ситуаціях стають визначальними чинниками інституційної спроможності держави.

Відсутність системної інтеграції емоційного та соціального інтелекту в структуру професійного відбору та оцінювання персоналу призводить до зниження рівня суспільної довіри та зростання ризиків управлінської апатії. Формування оновленої професіограми потребує глибокого теоретичного обґрунтування ролі емоційного та соціального інтелекту (Emotional and Social Intelligence, ESI) як фундаментального ресурсу, що забезпечує людиноцентричність державних сервісів та сталість демократичних інститутів [2]. Таким чином, науковий пошук механізмів імплементації цих компонентів у систему публічної служби є нагальною необхідністю для забезпечення стратегічної адаптивності державного апарату.

Об'єктивна необхідність подолання окреслених суперечностей зумовлює потребу в докорінному перегляді структури професіограми публічного службовця, зміщуючи акценти з суто інструментальних на ціннісно-орієнтовані параметри діяльності. Визнання пріоритетності когнітивної гнучкості та соціальної взаємодії над формалізованими процедурами стає відправною точкою для переходу від традиційної моделі компетенцій до концепції цілісного розвитку особистості управлінця. Такий методологічний зсув актуалізує розгляд трансформації професійного профілю крізь призму протиставлення сталих технічних навичок («Hard Skills») та емоційно-етичних спроможностей («Heart Skills»).

Еволюція професійного профілю публічного службовця зумовлена вичерпанням ефективності суто технократичних підходів в управлінні складними соціальними системами. Домінування «Hard Skills» – сукупності спеціалізованих знань, нормативної грамотності та алгоритмізованих процедур – тривалий час забезпечувало стабільність бюрократичного апарату, проте виявилось недостатнім для функціонування в умовах глобальної турбулентності. Сучасна парадигма державного управління вимагає інтеграції «Heart Skills», де емоційна компетентність виступає не факультативною характеристикою, а фундаментальною основою професійної придатності.

Концептуальне переосмислення професіограми ґрунтується на усвідомленні того, що в умовах BANI-світу (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible – крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий) здатність до адаптації випереджає за значенням суворе дотримання формальних інструкцій [3]. Емоційний інтелект (EQ) у даному контексті виконує роль внутрішнього стабілізатора

управлінської діяльності. Він забезпечує формування інституційної резильєнтності через механізми усвідомленої саморегуляції, що дозволяє мінімізувати деструктивний вплив хронічного стресу та високої відповідальності [1]. Високий рівень емоційної зрілості сприяє збереженню когнітивної ясності під час прийняття стратегічних рішень, коли інформаційний дефіцит або надлишок емоційного фону загрожують якості державного адміністрування.

Розвиток «Heart Skills» безпосередньо корелює з інтенсивністю професійного вигорання, яке у публічному секторі набуває масштабів системного ризику. Впровадження емоційного інтелекту в структуру професіограми дозволяє трансформувати реактивну модель поведінки службовця на проактивну. Замість механічного виконання функцій, фахівець нової генерації застосовує емпатію та соціальну чутливість як інструменти діагностики суспільних потреб, що підвищує легітимність владних рішень. Таким чином, перехід до людиноцентричної моделі компетенцій стає базовою передумовою для створення гнучкої, стійкої та стресовитривалої системи державного управління, здатної ефективно функціонувати в умовах непередбачуваності.

Інтеграція емоційної стійкості у функціональний базис публічної служби потребує чіткої структуризації компонентів ESI, адаптованих до специфіки державного адміністрування. Перехід від загальних теоретичних засад до прикладного інструментарію дозволяє визначити конкретні механізми впливу емоційної зрілості на якість управлінських процесів. У межах оновленої професіограми доцільно виокремити чотири ключові вектори розвитку особистісного капіталу службовця. Перший вектор – самоусвідомлення – становить фундамент професійної етики, забезпечуючи розуміння власних емоційних тригерів та ціннісних орієнтирів. Здатність до рефлексії дозволяє управлінцю дистанціюватися від суб'єктивних упереджень, що забезпечує об'єктивність та неупередженість при прийнятті складних рішень. Наступний елемент – емпатія – трансформує бюрократичний підхід у людиноцентричний, дозволяючи фахівцю відчувати реальні запити громади поза межами статистичної звітності. Визнання емоційних потреб суспільства стає дієвим запобіжником соціального відчуження влади. Соціальна гнучкість виступає інструментом ефективної взаємодії в інклюзивному середовищі, де службовець координує зусилля розгалуженої мережі стейкхолдерів –

від громадського сектору до міжнародних інституцій. Нарешті, навичка управління конфліктами через медіацію та методи ненасильницького спілкування мінімізує деструктивні наслідки суспільної напруги. Такий комплексний підхід до формування ESI перетворює емоційні компетенції на дієву технологію зміцнення соціального капіталу та легітимізації державних перетворень.

Логічним продовженням структурування внутрішніх емоційних ресурсів є їхня екстраполяція на зовнішнє середовище через механізми соціального інтелекту. Якщо емоційна зрілість забезпечує внутрішню стійкість службовця, то соціальний інтелект виступає стратегічним інтерфейсом взаємодії держави та суспільства. У структурі професіограми нової генерації цей компонент набуває статусу ключового інструменту забезпечення інклюзивності та розбудови дієвого суспільного діалогу.

Публічне управління майбутнього базується на здатності управлінця дешифрувати складні соціальні контексти та розпізнавати латентні потреби вразливих груп населення. Соціальний інтелект (SQ) дозволяє виходити за межі уніфікованих рішень, створюючи простір для залучення широкого кола стейкхолдерів до процесів державотворення. Використання емпатичного слухання та стратегічної фасіаітації трансформує публічну службу з інструменту примусу на платформу для узгодження інтересів. Такий підхід мінімізує ризики соціальної відчуженості та сприяє формуванню високого рівня довіри до державних інституцій.

Особливого значення набуває навичка ідентифікації та нейтралізації маніпулятивних впливів у публічному дискурсі. Соціальна компетентність службовця стає запобіжником поширенню популізму, оскільки дозволяє вибудовувати комунікацію на засадах аргументованості та взаємоповаги. Впровадження інклюзивних практик через призму соціального інтелекту забезпечує не лише формальну присутність різних груп у процесах прийняття рішень, а й реальну якість їхньої участі. Таким чином, інтеграція SQ у професійний профіль публічного службовця стає гарантом стійкості демократичних перетворень та соціальної згуртованості.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що інтеграція емоційного та соціального інтелекту в структуру професіограми публічного службовця стає визначальною умовою життєздатності державного апарату. Перехід від технократичного до

людиноцентричного управління дозволяє сформувати нову генерацію лідерів, здатних забезпечувати інституційну резильєнтність та конструктивний суспільний діалог. Вважаємо, що впровадження інструментарію ESI у систему професійної підготовки є стратегічним кроком до зміцнення соціальної згуртованості та довіри до інституцій влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.
2. Любочкіна Г. О. Соціальний інтелект в структурі загальної інтелектуальної обдарованості: історико-психологічний аналіз. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2024. Т. 35(74), № 2. С. 12-17. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.2/03>
3. OECD (2025). Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government: Lessons from Lithuania, Italy, and Malta. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. 216 p. <https://doi.org/10.1787/d7eb0bb6-en>

Євдокимов Вадім Олександрович,

кандидат економічних наук, доцент,

*доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХВУ імені В. Н. Каразіна*

КАДРОВА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ: КОМПЕТЕНЦІЇ ШВИДКОГО НАВЧАННЯ, АДАПТАЦІЇ Й НАСТАВНИЦТВА В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

Сучасні органи влади діють в умовах динамічних змін та невизначеності, що вимагає наявності персоналу, здатного забезпечити безперервність і результативність роботи. В Україні це питання набуло особливої актуальності під час повномасштабної війни та післявоєнного відновлення, коли потрібна спроможна публічна служба для розвитку держави. Міжнародний досвід також підтверджує важливість кадрової стійкості. Країни ОЕСР наголошують, що здатність державної служби швидко навчатися й адаптуватися до нових обставин є ключовою для її стійкості та ефективності [4]. Отже, тема кадрової стійкості в публічному управлінні є актуальною як для України, так і глобально, адже адаптивний і навчений персонал – запорука ефективності державних інституцій у складні часи.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо забезпечення кадрової стійкості органів влади шляхом розвитку компетенцій швидкого навчання, адаптації й наставництва у публічних службовців.

У науковій літературі поняття «кадрова стійкість» трактується як здатність організації підтримувати стабільність і результативність роботи персоналу завдяки залученню, постійному розвитку та утриманню висококваліфікованих кадрів [5]. Інакше кажучи, кадрова стійкість відображає збалансованість кадрового потенціалу, досягнуту шляхом створення сприятливої організаційної культури, системи мотивації й умов для професійного зростання персоналу. Для органів публічної влади це означає не лише спроможність набирати компетентних працівників, а й забезпечувати їхню адаптивність до змін політики та середовища, розвиток необхідних навичок і лояльність до державної служби.

Теоретичний фундамент кадрової стійкості спирається на суміжні поняття організаційної стійкості та управління людськими ресурсами [5]. Здатність установи протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам значною мірою залежить від гнучкості її управлінської структури та компетентності працівників. Міжнародний досвід підтверджує, що інвестиції в розвиток персоналу є критично важливими. Наприклад, згідно з доповіддю ОЕСР, формування «мобільної» та проактивної державної служби вимагає від службовців здатності швидко опановувати нове, адаптуватися до непередбачуваних обставин і творчо вирішувати проблеми [4].

На основі аналізу теорії та практики запропоновано модель ключових компетенцій публічних службовців, від розвитку яких залежить кадрова стійкість органу влади. Ця модель охоплює три взаємопов'язані компоненти: швидке навчання, адаптивність та наставництво.

Компетенція швидкого навчання – здатність службовця оперативно опановувати нові знання, уміння і технології у відповідь на зміни політики, законодавства чи суспільних запитів. Фактично це навичка «вчитися вчитися», тобто висока гнучкість у навчанні та готовність до безперервного професійного розвитку. Службовці з розвиненою компетенцією швидкого навчання швидше адаптуються на нових посадах, ефективніше реагують на інновації (наприклад, цифровізацію послуг) та сприяють організаційному навчанню. Здатність персоналу засвоювати передові практики

й знання є визначальною для інноваційної та стійкої організації, отже ця компетенція відіграє ключову роль.

Компетенція адаптивності – психологічна й професійна гнучкість, уміння швидко перебудовувати методи роботи, поведінку та підходи відповідно до нових умов. Адаптивний службовець здатний ефективно діяти при зміні робочого середовища, появі нових викликів чи стресових ситуацій. На рівні організації розвиток адаптивності означає культивування культури змін і вдосконалення. Наприклад, у британській державній службі принцип «Changing and Improving» спонукає службовців проактивно шукати шляхи вдосконалення роботи, позитивно сприймати зміни та допомагати колегам адаптуватися [2]. Таким чином, компетенція адаптивності забезпечує стійкість колективу перед непередбачуваними обставинами, дозволяючи органу влади зберігати ефективність у періоди реформ чи криз.

Компетенція наставництва – здатність досвідчених працівників передавати знання і цінності менш досвідченим колегам, виступати менторами та коучами в їхньому професійному розвитку. Наставництво сприяє організаційному навчанню, забезпечуючи тяглість знань і швидку інтеграцію нових кадрів. Розвинуте наставництво формує культуру підтримки й взаємного навчання, що підвищує кваліфікацію окремих службовців і зміцнює спроможність усього органу влади. Міжнародна практика визнає менторство важливим елементом розвитку службовців: ЄС рекомендує запроваджувати програми наставництва на різних рівнях, щоб підвищити навички [3]. Отже, компетенція наставництва є невід’ємним складником моделі кадрової стійкості, оскільки забезпечує наступність знань, мотивує персонал і сприяє спадкоємності у публічній службі.

Запропонована модель (швидке навчання – адаптивність – наставництво) є цілісним підходом: одночасний розвиток цих трьох компетенцій створює синергійний ефект. Швидке навчання дає нові знання, адаптивність забезпечує їхнє застосування в нових умовах, а наставництво поширює знання та навички в організації. У результаті орган влади отримує кадрову стійкість – колектив, спроможний ефективно діяти й самовдосконалюватися навіть у періоди змін чи потрясінь.

Для реалізації цих компетенцій на практиці доцільно застосовувати низку управлінських механізмів, зокрема онбординг нових працівників, кадрову мобільність та формальні програми наставництва.

Онбординг (системна адаптація новопризначених службовців) – комплекс заходів, що знайомлять співробітника з посадою, організаційною культурою та необхідними знаннями для ефективної роботи. Добре спланований онбординг скорочує час досягнення новачком продуктивності, знижує стрес від переходу на державну службу та закладає основи для професійного розвитку.

Кадрова мобільність – ротація, переміщення або гнучкий перерозподіл персоналу в межах організації чи між органами. Внутрішня мобільність (ротація між підрозділами, тимчасові проекти) надає службовцям різноплановий досвід, краще розуміння роботи установи в цілому й нові навички. Зовнішня мобільність (обміни кадрами, стажування в інших органах, закордонні відрядження) розширює світогляд і приносить нові підходи в організацію. Мобільність підвищує залученість і мотивацію персоналу, відкриваючи перспективи кар'єрного зростання та самореалізації. Крім того, у разі виникнення надзвичайних обставин налагоджені механізми мобільності дають змогу оперативно перерозподілити потрібні людські ресурси на пріоритетні напрями. У сукупності це робить орган влади гнучкішим і стійкішим до кадрових потрясінь.

Формалізовані програми наставництва та коучингу – ще один дієвий інструмент кадрової стійкості. Вони передбачають закріплення за новачком досвідченого наставника, створення спільнот для обміну знаннями та коучингові сесії для розвитку навичок. Такі підходи вже впроваджуються або пілтуються в окремих українських відомствах. Зокрема, НАДС у своїй стратегії професійного навчання визначило впровадження наставництва та розвиток коучингових навичок персоналу як одне з пріоритетних завдань [1]. Наставництво дає ефект у вигляді швидшого входження новачків у посаду, збереження інституційної пам'яті та формування командного духу. Воно також допомагає виявляти й розвивати таланти: молоді фахівці отримують індивідуальні плани розвитку, а наставники вдосконалюють лідерські та комунікаційні навички. В умовах швидких змін наявність менторської підтримки дозволяє персоналу легше переносити зміни, адже поруч є досвідчені колеги, готові порадити. Таким чином, через наставництво організація закріплює культуру взаємопідтримки й навчання, що безпосередньо підсилює її кадрову стійкість.

Кадрова стійкість органів влади є критичною передумовою ефективності їхньої діяльності в умовах швидких змін і криз.

Теоретичний аналіз показав, що кадрова стійкість ґрунтується на здатності організації залучати, розвивати та утримувати компетентний персонал, створюючи сприятливі умови праці й навчання. Ключовими індивідуальними компетенціями, що забезпечують стійкість колективу, виступають швидке навчання (learning agility) [4] – уміння постійно й оперативно здобувати нові знання; адаптивність – гнучкість і готовність до змін; наставництво – здатність передавати знання й формувати наступність. Взаємодія цих компетенцій у запропонованій моделі підсилює одна одну, формуючи культуру неперервного розвитку та взаємопідтримки в органі влади. Міжнародний досвід підтверджує дієвість розвитку зазначених компетенцій [2, 3, 4], а наявні українські приклади свідчать про їхню ефективність – хоча ці зусилля ще потребують масштабування та систематизації.

Реалізація цих пропозицій сприятиме формуванню в Україні професійної, гнучкої та стійкої публічної служби, здатної ефективно діяти навіть у турбулентних умовах. Розвиток компетенцій швидкого навчання, адаптивності й наставництва підвищить інноваційну спроможність органів влади, забезпечить наступність знань і стабільне функціонування державного апарату. У підсумку кадрова стійкість має стати одним із пріоритетів державної кадрової політики, адже інвестиції в людей – це інвестиції у стійкий розвиток публічного управління та країни в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aliushyna N. The Government has approved an action plan for the development of the professional training system for civil servants until 2027. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/en/news/the-government-has-approved-an-action-plan-for-the-development-of-the-professional-training-system-for-civil-servants-until-2027>
2. Cabinet Office, UK. Success Profiles: Civil Service Behaviours. – London: Cabinet Office. (Updated 29 January 2025). URL: <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles/success-profiles-civil-service-behaviours>
3. European Committee of the Regions (2023). Mentoring: a powerful and meaningful tool for the Europe of tomorrow – Opinion of the CoR, No. C132/06, 04.04.2023. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/opinions/cdr-1537-2023>
4. OECD. Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. Paris: OECD Publishing. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html
5. Тупкало В., Черепков С. Механізм забезпечення стабільності бізнесу підприємства в сучасних ринкових умовах. *Measurements Infrastructure*. 2022. (4). [https://doi.org/10.33955/v4\(2022\)-015](https://doi.org/10.33955/v4(2022)-015)

Воробйов Антон Михайлович,

аспірант за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

ННІ «Інститут державного управління» ХВУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Бєлова Людмила Олександрівна, доктор соціологічних наук, професор, директор ННІ «Інститут державного управління» ХВУ імені В. Н. Каразіна

МЕХАНІЗМИ СИНЕРГІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ ЛІФТІВ МОЛОДІ

Сучасні трансформації системи публічного управління в Україні актуалізують питання оновлення кадрового потенціалу держави та територіальних громад. У цьому контексті заклади вищої освіти (далі – ЗВО або університети) виступають не лише освітніми та науковими інституціями, а повноцінними суб'єктами публічної політики, що реалізують третю складову своєї діяльності – соціальну місію – забезпечення інтелектуального, кадрового та інституційного розвитку держави. Синергія освіти та публічної служби постає як стратегічний механізм формування професійних ліфтів для молоді та подолання структурного розриву між освітньою підготовкою і потребами управлінської практики.

Соціальна місія університетів полягає у створенні умов для соціальної мобільності, зміцнення людського капіталу та підтримки сталого розвитку на державному та регіональному рівнях. Університет інтегрується у систему регіонального управління, співпрацює з органами місцевої влади, громадськими організаціями та роботодавцями, формуючи багаторівневу мережу стейкхолдерів [1]. Така взаємодія сприяє не лише підвищенню якості освітніх програм, а й посиленню спроможності громад через підготовку фахівців, здатних працювати в умовах кризових викликів та інституційних змін.

Важливим інструментом реалізації соціальної місії є дуальна форма здобуття вищої освіти, яка поєднує академічне навчання з практичною діяльністю у реальному професійному середовищі. Законодавча база дуальної освіти в Україні сформована відповідно до положень Закону України «Про освіту», Закону України «Про вищу освіту», а також низки підзаконних актів, зокрема наказів МОН України щодо запровадження та нормативного забезпечення дуальної форми. Наявність чіткої нормативної основи дозволяє розглядати дуальну освіту як системний механізм публічного управління, а не як окрему ініціативу закладу [2].

Організаційна модель дуальної освіти передбачає розроблення внутрішнього положення у ЗВО, внесення змін до освітньо-професійних програм, укладання тристороннього договору між університетом, роботодавцем і здобувачем освіти, призначення кураторів та узгодження навчальних планів. Такий алгоритм демонструє чітку інституційну логіку: університет стає координатором взаємодії між державою, роботодавцем і здобувачами освіти, забезпечуючи інтеграцію теоретичної підготовки з практикою прийняття рішень.

Особливу роль у цьому процесі відіграє механізм залучення роботодавців до освітнього процесу. Партнерство з органами влади та іншими інституціями відкриває можливості для адаптації змісту навчання до сучасних управлінських викликів, організації стажувань і наставництва, спільної реалізації науково-прикладних проєктів. Університет, таким чином, перетворюється на платформу, де формується кадровий резерв для публічного сектору, а також забезпечується безперервність передачі знань і досвіду між поколіннями управлінців.

У сфері публічного управління ця модель може бути адаптована через партнерство університетів з органами державної влади та місцевого самоврядування. Практична складова підготовки здобувачів освіти може реалізовуватися у форматі стажувань, участі у проєктній діяльності, аналітичній роботі, розробленні управлінських рішень. Така інтеграція сприяє формуванню професійних компетентностей, які відповідають реальним потребам системи управління, а також забезпечує ранню професійну соціалізацію молоді.

Подолання розриву між науково-теоретичною підготовкою та практикою публічного управління відбувається через поєднання нормативно-правових, організаційних та соціально-інтеграційних механізмів. Нормативний механізм створює регуляторні рамки; організаційний – забезпечує процедурну реалізацію; соціально-інтеграційний – формує довіру, партнерство і спільну відповідальність за результат. У цьому триєдиному механізмі університет виступає ключовим інституційним драйвером.

Співпраця ЗВО з публічними інституціями сприяє розвитку відповідальності, етичності, орієнтації на служіння суспільству. Участь студентів у реальних управлінських процесах дозволяє не лише набути професійних навичок, а й сформувати громадянську позицію, що є необхідною умовою сталого розвитку публічної служби. Вона охоплює глибинний ціннісний вимір підготовки молоді – становлення майбутнього фахівця як відповідального суб'єкта публічного

життя. Університет виступає середовищем соціалізації, у якому закладаються засади професійної етики, культури доброчесності, поваги до права, відкритості та підзвітності. Саме ці якості є базовими для ефективного функціонування системи публічного управління. Водночас реалізація соціальної місії університетів поширюється і на сферу освіти дорослих, зокрема через діяльність центрів ветеранського розвитку, які забезпечують освітню підтримку, професійну перепідготовку та соціальну адаптацію ветеранів і членів їхніх сімей, поєднуючи освітній потенціал університету з актуальними потребами суспільства [3].

Соціальна місія закладів вищої освіти у формуванні ціннісних орієнтирів майбутніх фахівців публічної служби реалізується через систему взаємопов'язаних механізмів, які забезпечують інтеграцію університету до простору публічного управління та сприяють становленню молоді як відповідальних суб'єктів суспільного розвитку. Передусім ідеться про нормативно-ціннісні механізми, що полягають у закріпленні принципів академічної доброчесності, відкритості, підзвітності та служіння суспільству у внутрішніх документах університетів, освітніх стандартах і державних регуляторних актах. Через інституційне закріплення цінностей формується спільний етичний простір освіти та публічної служби.

Водночас діють освітньо-змістові механізми, що передбачають інтеграцію до освітніх програм компонентів, спрямованих на формування розуміння принципів публічного управління, професійної етики, антикорупційної культури, відповідальності за прийняття управлінських рішень. Залучення представників публічних інституцій до розроблення та оновлення освітніх програм забезпечує їх відповідність реальним потребам управлінської практики. Таким чином, зміст освіти стає інструментом формування ціннісної орієнтації майбутніх службовців.

Важливу роль відіграють інституційно-партнерські механізми, які забезпечують сталі форми взаємодії університетів з органами державної влади та місцевого самоврядування. Йдеться про реалізацію спільних проєктів, організацію стажувань, участь студентів у підготовці аналітичних матеріалів та стратегічних документів. Організаційні алгоритми такої співпраці можуть ґрунтуватися на договірних моделях і узгоджених освітніх програмах, що передбачають координацію дій університету та роботодавця. Ці механізми створюють умови для перенесення цінностей із теоретичного рівня у площину практичної діяльності. Показовим прикладом та-

кої взаємодії є підписання у квітні 2025 року Меморандуму про взаємодію та співробітництво між Харківською обласною радою та Харківським національним університетом імені В. Н. Каразіна. Документ передбачає розвиток співпраці у сфері підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування, реалізацію спільних міжнародних проєктів, а також напрацювання пропозицій щодо вдосконалення освітніх програм підготовки фахівців у сфері публічного управління. Важливою складовою партнерства є організація практики студентів на базі виконавчого апарату обласної ради, що створює умови для їх ранньої професійної соціалізації та набуття досвіду роботи в органах влади. Такий формат співпраці демонструє, як університети можуть виступати платформою підготовки фахівців, орієнтованих на практичні потреби системи публічного управління [4]. Водночас меморандум між університетом та Харківською міською радою, укладений у серпні 2025 року, у сфері ветеранської політики передбачає співпрацю у напрямі соціальної інтеграції ветеранів, їхньої професійної перепідготовки, працевлаштування та розвитку досліджень у цій сфері. Такі приклади демонструють, що партнерство університетів із публічними інституціями може охоплювати як освітній і кадровий вимір, так і ширші соціальні завдання розвитку громади, реалізуючи соціальну місію закладів вищої освіти [5].

Сукупність зазначених механізмів формує системну модель реалізації соціальної місії університетів, у межах якої заклади вищої освіти виступають не лише освітніми установами, а й інституціями ціннісного та кадрового забезпечення публічного сектору. Їх взаємодія забезпечує підготовку покоління фахівців, здатних поєднувати професійну компетентність із високими стандартами публічної етики та відповідальності за суспільний результат.

Отже, синергія закладів вищої освіти та публічної служби виступає важливим механізмом формування професійних ліфтів для молоді та оновлення кадрового потенціалу держави. Реалізація соціальної місії університетів сприяє інтеграції освітнього середовища у систему публічного управління та підготовки фахівців, здатних працювати в умовах сучасних управлінських викликів. Подолання розриву між теоретичною підготовкою та управлінською практикою забезпечується через поєднання нормативних, організаційних та інституційно-партнерських механізмів взаємодії університетів з органами влади, зокрема через розвиток дуальної освіти та розширення практичної складової підготовки. Важливим результатом

такої взаємодії є формування професійних компетентностей і ціннісних орієнтирів публічної служби, а також реалізація соціально орієнтованих ініціатив, спрямованих на підтримку різних суспільних груп, зокрема ветеранів та членів їхніх сімей. У цьому контексті університети виступають не лише освітніми інституціями, а й важливими партнерами держави у вирішенні актуальних соціальних завдань та забезпеченні сталого розвитку публічного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Why business must engage with the education sector. / British Council Worldwide. URL: <https://www.britishcouncil.org/education/skills-employability/what-we-do/vocational-education-exchange-online-magazine/working-with-employers/why-business-must-engage-with-education> (дата звернення: 12.02.2026 року).
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 13.02.2026 року).
3. Белова Л.О., Бульба В.Г. Особливості залучення ветеранів і військовослужбовців США до отримання вищої освіти: досвід для України. *Сучасні підходи до реабілітації та реадaptaції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей* : збірник матеріалів Першої Міжнародної науково-практичної конференції (5 грудня 2024 р., м. Харків, Україна). URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/19889>
4. Між Харківською обласною радою та Харківським національним університетом імені В. Н. Каразіна підписано Меморандум про взаємодію та співробітництво. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2025/04/09/mizh-harkivskoju-oblasnoyu-radoyu-ta-harkivskym-nacjonalnym-universytetom-imeni-v-n-karazina-pidpysano-memorandum-pro-vzayemodiyu-ta-spivrobotnytctvo/> (дата звернення: 13.02.2026 року).
5. Каразінський університет та Харківська міська рада підписали меморандум про співпрацю у сфері ветеранської політики. URL: <https://karazin.ua/news/karazinskyi-universytet-ta-nbsp-kharkivska-miska-rada-pidpys/> (дата звернення: 13.02.2026 року).

Воловод Андрій Миколайович,

*студент групи ПУЗ-22, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Кириї Сергій Леонідович**, кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

КАР'ЄРА ТА УСПІХ МОЛОДІ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах повномасштабної війни, європейської інтеграції та глибокої трансформації державного апарату перед Україною постає нагальна потреба у якісному оновленні кадрового потенціалу

публічної служби. Ключовим ресурсом цих змін є молодь – соціальна група, яка володіє високим адаптивним потенціалом, інноваційним мисленням та здатністю швидко опановувати цифрові інструменти. Питання залучення та утримання молодих фахівців в органах публічної влади, а також побудови ними успішної кар'єри, виходить за межі кадрової політики окремих установ і стає фактором національної стійкості.

Актуальність теми зумовлена протиріччям між зростаючим попитом на нову генерацію управлінців та застарілими підходами до планування кар'єри, що досі зберігаються в бюрократичній системі публічного управління. Молодь часто стикається з бар'єрами у вигляді жорсткої ієрархії та недостатньої мотивації, що призводить до відтоку талантів у приватний сектор. В умовах правового режиму воєнного стану та прискореної цифровізації виникає потреба у переосмисленні традиційних кар'єрних стратегій на публічній службі крізь призму ціннісних орієнтирів нового покоління службовців.

Традиційно успіх у публічному секторі асоціювався з процедурною коректністю та стабільністю (бюрократична модель М. Вебера) або з економічною ефективністю (модель New Public Management). Проте, аналіз сучасних тенденцій свідчить про зміщення акцентів у бік концепції «публічної цінності» (Public Value). У цій парадигмі організаційний успіх визначається здатністю інституції задовольняти потреби громадян, генерувати довіру та вирішувати складні суспільні проблеми [1]. Для молоді, яка вступає на публічну службу, це означає зміну критеріїв особистого успіху. Якщо раніше кар'єра вимірювалася виключно рангами та посадами (об'єктивний вимір), то сьогодні на перший план виходить суб'єктивний вимір – відчуття самореалізації через створення суспільно значущого результату. Молоді фахівці стають носіями нової управлінської культури, де успіх організації безпосередньо залежить від якості людського капіталу – професіоналізму, доброчесності та мотивації персоналу [2]. Молодь виступає драйвером змін, забезпечуючи внутрішню спроможність організації до адаптації та інновацій.

Одним із ключових факторів, що визначає успішність кар'єри молодого фахівця, є специфічний тип мотивації до побудови кар'єри та успішність в публічній службі, що пов'язане з ідеалізованим сприйняттям оточуючого світу молодою людиною, що формує альтруїстичне прагнення служити інтересам суспільства та є фундаментальною відмінністю від мотиваційних стимулів у приватному

секторі. Для покоління, яке формувалося в умовах Революції Гідності та повномасштабної війни за незалежність України, ціннісний аспект роботи часто переважає матеріальний. Високий рівень мотивації до публічної служби дозволяє молодим службовцям долати такі її недоліки як бюрократизація чи неконкурентна заробітна плата на стартових позиціях. Саме це є тим внутрішнім ресурсом, який запобігає професійному вигоранню та орієнтує молодь на довгострокові цілі реформування країни. Для керівників органів влади розуміння цього феномену є ключем до ефективного управління молодими талантами: їх неможливо втримати лише стабільністю, їм необхідно давати відчуття причетності до великих змін.

Класична лінійна кар'єра («вертикальне сходження»), що передбачає повільний рух ієрархічними сходами відповідно до вислуги років, стає менш привабливою та ефективною для молоді. Натомість набувають актуальності гнучкі кар'єрні моделі: «протеїнової кар'єри», стратегії «широкої спеціалізації», «кризові кар'єрні ліфти» та інші.

«Протеїнова» кар'єра. Ця модель передбачає, що управління кар'єрою здійснює сам індивід, а не організація. Молодий фахівець самостійно формує свій професійний шлях, керуючись особистими цінностями. У контексті публічної служби це проявляється у готовності молоді змінювати напрями діяльності, переходити з одного органу влади в інший або навіть у громадський сектор задля здобуття нового досвіду.

Стратегія «широкої спеціалізації» (горизонтальна ротація) для молоді, яка прагне досягти керівних посад категорії «А», ефективним стає шлях набуття досвіду в різних функціональних сферах (наприклад, комунікації, проєктний менеджмент, HR-менеджмент). Це дозволяє сформувати системне бачення державного механізму.

«Кризові кар'єрні ліфти». Правовий режим воєнного стану створив унікальну можливість «кризових кар'єрних ліфтів» – попри ризики, війна відкрила для молоді можливості прискореного кар'єрного зростання. Спрощення конкурсних процедур та гострий дефіцит кадрів дозволили багатьом молодим людям обійняти відповідальні посади, які в мирний час вимагали б багаторічної роботи на посадах державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування. Ключовою компетенцією тут стає кризова адаптивність – здатність діяти в умовах невизначеності та брати на себе відповідальність [3].

Безальтернативною вимогою до сучасної публічної особи є цифрова грамотність. Молодь, як покоління «digital natives», має природну перевагу у впровадженні інструментів електронного урядування, роботи з реєстрами та системами управління персоналом. Успішна кар'єра сьогодні будується тими, хто виступає провідником цифровізації у своїх підрозділах. Для забезпечення конкурентоспроможності молодим фахівцям рекомендується розвивати профіль компетенцій за моделлю «глибокої експертизи» у вузькій сфері, наприклад, право, фінансова сфера чи євроінтеграція. Також для успішної кар'єри у публічному управлінні молодий фахівець повинен мати широкий набір «м'яких навичок» (soft skills) – комунікація, емоційний інтелект, командна робота, знання іноземних мов. Саме поєднання експертності з комунікативними навичками дозволяє молоді ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами та просувати свої ініціативи.

Кар'єра та успіх молоді на публічній службі в сучасній Україні залежать від переходу від пасивної моделі очікування підвищення по службі до проактивної стратегії професійного розвитку. Успіх визначається не скільки формальним статусом, стільки здатністю створювати публічну цінність, демонструвати високий рівень мотивації та адаптуватися до кризових умов. Залучення молоді до процесів прийняття рішень та створення умов для їхнього кар'єрного зростання є критично важливим для оновлення системи публічного управління особливо в умовах воєнного стану та поствоєнної відбудови. Реалізація запропонованих підходів дозволяє формувати нову генерацію публічних службовців, здатних ефективно відповідати на виклики часу та забезпечити виживання та сталий розвиток держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
2. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.
3. Фенич Я. В., Дьордый В. І. Особливості проходження публічної служби в умовах воєнного стану. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. ДВНЗ «УжНУ». Ужгород, 2024. № 4. С. 456–461. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/db3e6fe2-5798-4913-81fd-54c2e7b7a130>

Глушко Ілля Михайлович,

магістр публічного управління та адміністрування

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Набока Людмила Віталіївна, кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та державної служби

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

МОЛОДЬ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сучасний етап розвитку Української держави визначається необхідністю побудови стійкої та ефективної системи публічного управління в умовах викликів воєнного стану та повоєнної відбудови. Успішна реалізація євроінтеграційного курсу та модернізація державного сектору неможливі без активного залучення нового покоління управлінців.

Безпекові умови, масова вимушена міграція та мобілізаційні заходи спричинили кадровий дефіцит у державному секторі. Держава зіткнулася з критичною проблемою збереження людського потенціалу. Водночас значна частина молоді висловлює бажання бути корисною своїй країні (цей показник зріс до 37%), хоча повернення молодих фахівців із-за кордону залишається складним завданням. Війна також загострила проблему психологічної вразливості: близько 28% молодих людей відзначають погіршення психічного здоров'я, а 27% найбільше турбує питання фізичної безпеки [1, 5].

Війна критично вплинула на якість та обсяг людського капіталу в державному секторі. Статистичні дані засвідчують стрімке «старіння» публічної служби: якщо у 2020 році молодь віком до 35 років становила 27% від загальної кількості державних службовців, то наприкінці 2022 року цей показник знизився до 21%. На кінець 2023 року в системі органів державної влади залишалось майже 40 тисяч вакантних посад, що свідчить про глибоку дисфункцію системи рекрутингу [2].

На тлі цих викликів пряме залучення молоді до державної служби значно ускладнюється низкою системних та бюрократичних бар'єрів. Державний сектор традиційно характеризується складними процедурами конкурсного відбору, неконкурентоспроможним рівнем оплати праці та тривалим процесом професійної підготовки. У молоді існує укорінений стереотип щодо складності просування кар'єрними сходами в державному секторі. Ці факто-

ри формують стійкий бар'єр недовіри до державної служби як до кар'єрної траєкторії.

Водночас війна суттєво трансформувала роль молодого покоління в суспільстві. Замість традиційного студентського життя нове покоління масово долучилося до волонтерських ініціатив, організації гуманітарних хабів та забезпечення життєдіяльності територіальних громад. Цей унікальний досвід кризового менеджменту сформував у молоді високу громадянську свідомість, проактивність та щиру мотивацію долучатися до відновлення країни [2]. Відбулася стрімка ціннісна кристалізація: сучасна молодь стала рушійною силою з нульовою толерантністю до корупції, орієнтованою на швидкий і видимий суспільний результат.

Попри наявність такого кадрового потенціалу, державний апарат демонструє інституційну нездатність адаптувати свої правила до реалій воєнного часу. Головним бар'єром залишається жорстка законодавча бюрократія. Відповідно до Закону України «Про державну службу», вступ на посади навіть найнижчої категорії «В» безальтернативно вимагає наявності вищої освіти ступеня не нижче бакалавра або молодшого бакалавра [3].

Таким чином, студенти 3–4 курсів закладів вищої освіти, які вже володіють достатнім рівнем теоретичної підготовки, юридично позбавлені права брати участь у конкурсах або призначатися на посади в органах державної влади та місцевого самоврядування. Навіть у період дії воєнного стану, коли було запроваджено спрощені процедури призначення на посади без конкурсного відбору, вимога щодо обов'язкової наявності повної вищої освіти залишилася незмінною. У результаті виникає парадоксальна ситуація: система потерпає від кадрового голоду, але водночас відсікає найбільш мотивовану категорію потенційних службовців.

Відсутність легального механізму резервування талановитої молоді ще на етапі її навчання позбавляє державу можливості оперативно та якісно заповнювати вакансії, що виникають унаслідок мобілізаційних процесів та міграції. Аналіз поточного соціально-економічного контексту дозволяє виділити низку аргументів на користь впровадження механізмів раннього залучення студентів, зокрема 3–4 курсів бакалаврату, до роботи в державному секторі [4].

По-перше, на відміну від кадрів старої формації, молодь ще не інкорпорована в існуючі бюрократичні або корупційні патерни та виступає носієм нових етичних стандартів.

По-друге, безпекові загрози змусили більшість українських закладів вищої освіти перейти на дистанційний формат навчання. Цей вимушений крок створив несподіване «вікно можливостей»: гнучкість графіка дозволяє студентам поєднувати здобуття академічних знань із практичною роботою в органах публічної адміністрації без шкоди для освітнього процесу.

По-третє, економічні стимули для студентів і досвідчених фахівців суттєво відрізняються. Якщо для працівників із досвідом існуючий рівень оплати праці є демотиватором, то для студентів початкова заробітна плата державного службовця є цілком задовільною. Для цієї категорії фінансова винагорода часто поступається можливості отримати унікальний професійний досвід, офіційний стаж роботи та реалізувати власні амбіції у сфері суспільних трансформацій.

По-четверте, залучення молоді є критичним фактором модернізації сектору. Цифрова нативність (digital nativity), когнітивна гнучкість та орієнтація на результат дозволяють студентам стати драйверами процесів цифровізації державних послуг та впровадження інноваційних управлінських рішень. Молоді фахівці здатні виступати своєрідними «цифровими менторами», допомагаючи старшому поколінню державних службовців швидко адаптуватися до нових технологічних реалій [2].

Для подолання інституційних бар'єрів Україна вже використовує окремі інноваційні практики та спирається на міжнародний досвід. Зокрема, державна програма «Молодіжний працівник» стимулює участь молоді у реалізації політик на місцевому рівні, а проєкт «ВідНОВА:UA» залучає молодих людей до відновлення інфраструктури громад, поєднуючи громадянську та соціальну складові [6].

Водночас дослідження Національного агентства України з питань державної служби свідчать, що корупція та токсична організаційна культура залишаються одними з головних демотивуючих факторів для молодих фахівців. Складні процедури конкурсного відбору, заплутана система нарахування заробітної плати та стереотипи щодо непрозорості кар'єрного зростання формують негативне сприйняття державної служби як професійного середовища [7].

Саме тому превентивна доброчесність – виховання етичних стандартів ще на етапі підготовки кадрового резерву – повинна стати фундаментом професійної ідентичності нового покоління публічних службовців [7]. Окрім оцінки фахових знань, доцільно запровадити психометричне тестування на етичність та доброчесність (Integrity tests) під час відбору кандидатів, а також розвивати

інститути наставництва та антикорупційного комплаєнсу.

Таким чином, в українській системі публічного управління сформувався очевидний дисонанс: держава гостро потребує кадрового резерву на тлі війни та мобілізації, а студентська молодь має мотивацію, час (завдяки дистанційному навчанню) та ціннісний базис для наповнення цього резерву. Проте чинне законодавство не передбачає механізмів раннього рекрутингу, подібних до програм швидкого кар'єрного старту або систем оплачуваного стажування, які широко застосовуються у розвинених країнах.

Вирішенням цієї проблеми може стати законодавче запровадження спеціальних програм «раннього вступу» на публічну службу, системи оплачуваного стажування студентів із частковим делегуванням владних повноважень, а також створення спеціального статусу «кандидата в публічні службовці» для студентів старших курсів профільних спеціальностей.

Запровадження таких інструментів дозволить державі одночасно вирішити кілька стратегічних завдань: знизити рівень молодіжного безробіття, зупинити відтік перспективних кадрів за кордон та забезпечити ефективну модернізацію державного апарату. В поєднанні з безальтернативним застосуванням стандартів превентивної доброчесності це дозволить сформувати нову генерацію управлінців, здатних забезпечити стійкість державного апарату під час війни та ефективно післявоєнне відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53.
2. Радкевич В. О., Пригодій М. А. Молодь України: виклики та адаптація в умовах воєнного стану: Інформаційно-аналітичні матеріали до державної доповіді. Київ : Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. 37 с.
3. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. Бойко А., та ін. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження НАДС. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2023.
5. Волосевич І., Когут І., Жерьобкіна Т., Назаренко Ю. Вплив війни на молодь в Україні. Київ : ГО «Аналітичний центр Cedoss», Info Sapiens, 2023.
6. Дарковіч А., Гацко В., Гнида О., Нестеренко Р., Койдель О. Не на часі? Виклики та можливості залучення на місцевому рівні під час війни. Київ : KSE Institute, 2024.
7. Публічна служба: вектори реформування в умовах воєнного стану : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з нагоди Дня державної служби (м. Харків, 19 червня 2025 р.). Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2025. 324 с.

Гонтарук Владислав Сергійович,

*студент групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Меляков Антон Володимирович**, кандидат історичних наук,
доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Керівник стажування: **Ковальова Олена Михайлівна**, начальник управління з питань
комунальної власності виконавчого апарату Харківської обласної ради*

БЮРОКРАТИЧНА ПАСТКА: ЧОМУ ІНІЦІАТИВНІ ЛЮДИ НЕ ЗАТРИМУЮТЬСЯ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

Проблема «бюрократичної пастки» – ситуації, за якої надмірна складність процедур та формалізм перешкоджають ефективній роботі й професійній реалізації – стає особливо актуальною при аналізі очікувань молодих фахівців в органах державної влади. Практичний досвід, зокрема здобутий мною під час стажування в Харківській обласній раді у листопаді 2025 року, дає змогу розглядати цю проблему не лише теоретично, а й крізь призму процесу реального входження молодого спеціаліста в систему публічного управління. Саме на цьому етапі стає помітним, що значна частина професійної соціалізації пов'язана з опануванням процедурних механізмів, які, з одного боку, забезпечують стабільність і передбачуваність управлінських рішень, а з іншого – потребують певного часу для їхнього осмислення та ефективного застосування.

Згідно з офіційними даними від Національного агентства України з питань державної служби, станом на 31.12.2025: при загальній кількості посад за штатним розписом у 190 808 одиниць фактична кількість працюючих державних службовців становить лише 155 423 особи. Такий суттєвий розрив і наявність понад 35 тисяч вакансій свідчать про глибоку кризу утримання кадрів у системі. При цьому частка молоді до 35 років залишається низькою: всього 28 329 осіб (20 654 жінки та 7 675 чоловіків), що становить лише близько 18,2% від загальної кількості працюючих [1].

Випускник університету, який щойно отримав диплом бакалавра або магістра з публічного управління, потрапляє в усталену систему органів публічної влади з ідеалістичним баченням себе як «агента змін». Його освіта базується на сучасних концепціях Good Governance, цифровізації та людиноцентричності. Проте, пересту-

паючи поріг державної установи, він часто стикається з реальністю, де панує не меритократія, а жорстка ієрархія та «культ процедури». Виникає певне протиріччя: молода людина прагне генерувати нові сенси та ідеї, а система вимагає від неї лише бездоганного виконання формальних алгоритмів. Саме цей розрив між інноваційною підготовкою та ригідною практикою стає першим кроком у пастку, з якої найбільш ініціативні молоді люди воліють просто втекти.

На мою думку, основний виклик, який постає перед молодим управлінцем, полягає в тому, що його позитивна енергія сприймається системою не як ресурс, а як дестабілізуючий фактор. Бюрократична структура за своєю природою націлена на самовідтворення та мінімізацію ризиків, тоді як ініціатива – це завжди про вихід за межі звичного. Коли молодий фахівець пропонує оптимізувати застарілий процес або впровадити новий інструмент комунікації, він часто чує класичне «ми так робили роками» або «це не передбачено інструкцією». Проблема у тому, що формальне дотримання регламенту стає важливішим за кінцеву суспільну цінність. Відчуття того, що твій інтелект використовується для «перекладання паперів», а не для вирішення складних державних задач, призводить до швидкої депрофесіоналізації та демотивації.

Цікаво спостерігати, як система часто використовує стаж роботи як основний критерій того, чи варто дослухатися до ідеї. У приватному секторі шлях «з низів» теж існує, проте там хороша ідея зазвичай швидше знаходить підтримку, бо від неї залежить реальний результат. У державній службі молодий випускник може значно краще орієнтуватися в цифрових інструментах чи нових підходах, але він одразу впирається в ієрархічну логіку, де статус важить більше за зміст пропозиції. Звісно, у керівника є те, чого об'єктивно бракує новачку – величезний досвід, розуміння того, як працюють державні механізми «зсередини», та знання всіх підводних каменів. Проблема не в тому, що хтось розумніший, а в тому, що система не завжди вміє поєднувати ці переваги: сучасні навички молоді та мудрість досвідчених управлінців. Коли замість спільної роботи молодий спеціаліст чує лише «попрацюй з моє, тоді й кажи», він втрачає мотивацію. У результаті багато талановитих випускників просто не хочуть роками чекати «права на голос» і йдуть туди, де їхні знання будуть затребувані вже сьогодні, залишаючи в системі переважно тих, хто готовий просто плисти за течією та чекати на чергову вислугу років.

Для покоління «Зумерів», яке зараз масово входить на ринок праці, цінності та сенс роботи мають критичне значення. Молодим людям стабільність «роботи на все життя» з гарантованою пенсією вже не виступає як достатній стимул. Молодь шукає ролі, де вони можуть розвиватися, де їхні навички будуть затребувані і де вони зможуть бачити свій внесок у вирішення локальних або ж глобальних проблем. Якщо державна служба не пропонує динамічного середовища та автономії, вона програє війну за таланти бізнесу чи громадському сектору. Бюрократична пастка закривається тоді, коли ініціативна людина розуміє: щоб просунутися по службі, їй потрібно перестати бути ініціативною і стати, так би мовити, «зручною». Це призводить до селективного відбору кадрів за принципом лояльності, а не професіоналізму, що в довгостроковій перспективі знекровлює державний апарат.

Трансформація організаційної культури в органах влади – це не просто формальність, а стратегічний перехід від жорсткої ієрархічної моделі до концепції «організації, що навчається», де молодий фахівець сприймається як активний співавтор змін. Для випускника спеціальності «Публічне управління», вихованого на принципах меритократії, важливо бачити, що його ідеї мають шлях до реалізації. Саме тому органи влади мають впроваджувати внутрішні «пісочниці» (innovation sandboxes) – це експериментальні формати, де можна тестувати нові підходи, тимчасово відходячи від жорстких регламентів. Це дозволяє впроваджувати невеликі, але дієві покращення процесів, які в сукупності модернізують всю систему.

Успішний досвід сингапурської реформи PS21 доводить ефективність таких кроків: завдяки системі Staff Suggestion Scheme (SSS) державні службовці подали сотні тисяч ідей, які не лише заощадили мільйони, а й дали працівникам відчуття реального впливу на державні справи. Такий підхід допомагає подолати «навчену безпорадність» – стан, коли фахівець припиняє проявляти ініціативу через минулий досвід ігнорування його зусиль. Якщо держава прагне втримати талановиту молодь, вона має надати їм автономію та право на помилку, запозичуючи практики на кшталт «правила 20% часу» у Google, де частина робочого дня присвячується проектам за власним вибором. Перетворившись із «залізної клітки» на гнучку платформу для творчості, державна служба зможе запропонувати молодим управлінцям справжній сенс їхньої праці та простір для професійної самореалізації [2].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що бюрократична пастка – це насамперед криза сенсів. Система, яка придушує ініціативу, зрештою придушує власне майбутнє. Молодь не хоче йти в органи влади не тому, що там складно, а тому, що там часто «поро» з точки зору творчої реалізації. Реформа публічного управління має починатися з довіри до нового покоління та визнання того, що ініціатива – це не порушення порядку, а єдиний шлях до розвитку держави в умовах постійної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2025. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-4-kv-25.pdf>
2. The PS21 Office in Singapore. URL: <https://centreforpublicimpact.org/public-impact-fundamentals/the-ps21-office-in-singapore/>

Кононенко Настасія Юріївна,

*студентка групи ЗПУА-25м, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
навчально-науковий юридичний інститут
Державного університету економіки і технологій*

*Науковий керівник: Поступна Олена Вікторівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій*

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЙ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ ДО ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Модернізація системи публічного управління в Україні вимагає радикального оновлення кадрового складу шляхом залучення інтелектуально активної та інноваційно орієнтованої молоді. Традиційні підходи до формування кадрового резерву, що базуються переважно на зовнішніх стимулах – стабільності та чіткій ієрархічній структурі, наразі демонструють недостатню ефективність у конкурентній боротьбі за таланти з приватним сектором. Тож, невідповідність між очікуваннями нового покоління фахівців щодо змістовності праці, автономії та самореалізації та наявними бюрократизованими процедурами створює суттєві перешкоди для

професійного розвитку державних інститутів. Відсутність дієвих механізмів, орієнтованих на задоволення внутрішніх потреб особистості, призводить до низького рівня зацікавленості молодих спеціалістів у побудові кар'єри в органах влади. Дана ситуація актуалізує необхідність переосмислення управлінського інструментарію та інтеграції теоретичних моделей внутрішньої мотивації у практику публічної служби. Вивчення психологічних чинників, що стимулюють молодь до суспільно значущої діяльності не через зовнішній тиск, а через власні ціннісні орієнтири, постає визначальним завданням для забезпечення інституційної стійкості та майбутнього поступу демократичної держави.

Зазначимо, що ефективна стратегія залучення інтелектуального капіталу молоді до публічного сектору базується на створенні середовища, що задовольняє базові психологічні потреби особистості. Згідно з теорією Е. Десі та Р. Раяна [3] внутрішня мотивація виникає як результат гармонізації трьох засадничих елементів: автономії, компетентності та соціальної спорідненості. Зокрема, автономія передбачає надання молодим фахівцям певної міри свободи у виборі методів виконання завдань та можливості проявляти ініціативу. Відхід від жорсткого мікроменеджменту на користь управління за цілями дозволяє службовцю відчувати себе суб'єктом, а не об'єктом управлінського впливу. Наприклад, у практиці державної служби Великої Британії активно впроваджується модель «Civil Service Reform», де молодим спеціалістам делегують ведення конкретних проєктів із правом самостійного формування робочих груп.

Компетентність реалізується через постійний професійний розвиток та складність завдань, що відповідає потенціалу працівника. Відчуття власної професійної ефективності зміцнюється, коли публічна установа забезпечує доступ до новітніх технологій та програм навчання. В українських реаліях прикладом слугує діяльність «Всеукраїнської школи публічного управління», яка орієнтована на розвиток soft skills та цифрових навичок, що дозволяє молоді відчувати свою конкурентоспроможність у системі державної служби.

Соціальна спорідненість виражається у причетності до спільноти, що має високу місію. Усвідомлення значущості власного внеску в розвиток країни є потужним внутрішнім стимулом. Зарубіжний досвід, зокрема програми «Public Service Motivation» (PSM) у країнах Скандинавії, демонструє, що акцент на етичних цінностях та служінні суспільству дозволяє державним органам утримувати

талановиті кадри навіть за умови вищої оплати праці у приватному секторі [1].

Інтеграція зазначених компонентів у практику вітчизняних муніципалітетів, зокрема через проекти на кшталт «Молодь змінить Україну» або місцеві хаби стажувань, дозволяє трансформувати сприйняття публічної служби. Замість ієрархічної бюрократичної структури вона постає як простір для інновацій та соціальної реалізації. Створення таких умов забезпечує довгострокову лояльність молодих кадрів, оскільки робота набуває особистісного сенсу, що виходить за межі суто матеріальної винагороди [2].

Використання потенціалу внутрішньої мотивації сприяє формуванню якісно нового типу публічного службовця – проактивного, відповідального та орієнтованого на результат. Даний підхід дозволяє нівелювати ризики професійного вигорання та забезпечує високу адаптивність державних інституцій до динамічних суспільних змін.

Слід зазначити, що реалізація потенціалу внутрішньої мотивації безпосередньо залежить від готовності державних установ до системного оновлення внутрішнього середовища. Впровадження інструментів внутрішньої мотивації передбачає ґрунтовну перебудову організаційної культури в бік гнучкості, відкритості та людиноцентричності.

Застосування методів проєктного менеджменту виступає дієвим механізмом надання молодим службовцям реальної автономії. Делегування відповідальності за конкретні напрями роботи дозволяє молоді відчувати суб'єктність та відповідальність за кінцевий результат, що нівелює відчуття відчуженості від бюрократичних процесів. Створення середовища для безперервного навчання стає базою для розвитку компетентності, дозволяючи талановитим фахівцям постійно актуалізувати свій інноваційний потенціал у відповідь на сучасні виклики.

Зазначений підхід дозволяє суттєво мінімізувати вплив інституційної інерції, яка часто стає перешкодою для залучення активної молоді. Перехід від жорсткого ієрархічного контролю до партнерської взаємодії сприяє формуванню довгострокової лояльності до публічної інституції. У такому контексті професійна діяльність перестає сприйматися лише як виконання службових обов'язків, трансформуючись у платформу для реалізації спільних цінностей та суспільно значущих ідей.

Гармонізація індивідуальних прагнень молодого спеціаліста зі стратегічними цілями державної установи створює синергетич-

ний ефект. Такий підхід забезпечує не лише утримання талановитих кадрів у публічному секторі, а й поступове перетворення державних органів на динамічні екосистеми, здатні до саморозвитку та ефективного служіння суспільству.

Гнучкість та відкритість організаційної культури знаходять своє практичне втілення через масштабну цифровізацію управлінських процесів, яка виступає потужним каталізатором внутрішньої мотивації. Впровадження сучасних ІТ-рішень у діяльність державних установ не лише оптимізує рутинні операції, а й докорінно змінює характер взаємодії працівника з робочим середовищем. Прозорість діяльності, що забезпечується цифровими інструментами, дозволяє молодим фахівцям чітко бачити зв'язок між власними зусиллями та суспільним результатом, що підкріплює відчуття змістовності праці.

Спрощення доступу до необхідних інформаційних та аналітичних ресурсів через інтегровані цифрові платформи усуває бюрократичні бар'єри для реалізації творчих ідей. Можливість оперативно оперувати даними та використовувати інноваційний інструментарій підвищує рівень професійної впевненості молодих службовців, стимулюючи їх до пошуку нестандартних рішень складних управлінських задач.

Водночас цифрова модернізація має бути доповнена інституційними механізмами підтримки, зокрема створенням дієвих «професійних ліфтів». Інтеграція академічної підготовки з практичною діяльністю через програми стажування та дуальну освіту дозволяє молоді відчувати підтримку з боку держави ще на етапі навчання. Такий підхід закладає фундамент для довгострокової професійної лояльності, оскільки початковий досвід взаємодії з публічним сектором базується на залученості та професійному визнанні, а не лише на формальних процедурах.

Формування таких соціальних та технологічних ліфтів дозволяє ідентифікувати найбільш талановитих представників молодіжної спільноти та забезпечити їхню безперешкодну інтеграцію у публічну службу. У результаті поєднання цифрової прозорості та інституційних можливостей для зростання створюється цілісна екосистема, де внутрішня мотивація підтримується відчуттям причетності до розбудови сучасної, прогресивної держави. Зазначене гарантує не лише приплив нових кадрів, а й сталість інноваційного розвитку системи публічного управління в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене вище, слід зазначити, що розвиток кадрового потенціалу нової генерації публічних службовців неможливий без переходу від директивних методів управління до моделей, заснованих на внутрішній мотивації. Створення умов для професійної автономії та змістовної самореалізації молодих фахівців дозволить органам влади стати конкурентоспроможними роботодавцями. В цілому, реалізація запропонованих підходів сприятиме не лише залученню талановитої молоді, а й формуванню якісно нової, стійкої та адаптивної системи публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. 2008. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001>
2. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, U.S. 2009. 256 p. <https://doi.org/10.30541/v59i2pp.327-330>
3. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, NY : Guilford Press. Revue québécoise de psychologie. 2017. № 38(3). P. 231–234. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>

Птушкіна Крістіна Андріївна,

студентка 11 МФ групи, спеціальність «Філологія»,

Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

Науковий керівник: Лактіна Юлія Володимирівна, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри англійської філології Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У термінології законодавства [6] термін «компетенція» визначається як необхідний рівень знань, умінь та навичок у певній сфері життя людини. Тлумачний словник української мови [7] надає досить схоже визначення цього терміну – добра обізнаність з певною темою. Відповідно до цього, під професійними компетенціями можна розуміти ряд знань та навичок, що є необхідними у професійній діяльності, та вміння їх використовувати задля позитивного результату. Оскільки прогрес безупинно рухається вперед, для будь-якого фахівця, в тому числі і публічного службовця, важливо не зупинятися на вже здобутих знаннях, а рухатися так само вперед.

Особистісний розвиток є важливою складовою нової генерації фахівців публічної служби, і одним із шляхів його забезпечення є, наприклад, підвищення кваліфікації.

Перед тим, як ми розглянемо наявні шляхи підтримання професійної компетенції публічних службовців, варто з'ясувати, що розуміється під цим терміном.

Згідно з Кодексом адміністративного судочинства України [1] публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування. В Україні робота всіх публічних робітників регулюється Законом України «Про державну службу». Впродовж років він зазнав певних змін. Закон було прийнято у 1993 році, і він визначив загальні засади для діяльності та статус державних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті [2]. У 2011 [3] до нього були внесені зміни, проте зараз обидва варіанти є нечинними через прийняття нового Закону України «Про державну службу» від 2015 року [4]. Цей Закон визначає, насамперед, основні засади забезпечення державної служби в інтересах держави та суспільства, а також визначає порядок реалізації громадянами України права на державну службу.

Він чітко визначає як права і обов'язки державних службовців, так і вимоги до них. Стаття 20 показує вимоги до професійної компетентності претендентів на державну посаду, а саме: наявність стажу для певних посад або необхідний здобутий ступінь вищої освіти. Як було згадано раніше, для нової генерації публічних службовців важливим є постійний професійний розвиток. Підвищення рівня професійної компетентності передбачено 48 статтею, згідно з якою умови для навчання службовців створюються постійно та забезпечуються за рахунок держави або інших не заборонених джерел. Підвищення кваліфікації, що має відбуватися щонайменше один раз на три роки, може здійснюватися за загальними та спеціальними програмами. Навчання базується на низці принципів, а саме: 1) академічної доброчесності; 2) інноваційності; 3) безбар'єрності та інклюзивності; 4) індивідуалізації; 5) цілеспрямованості; 6) забезпечення якості освіти; 7) безперервності, тощо.

Серед вимог є не тільки професійні знання, але і дотримання службової дисципліни. Згідно зі статтею 62, окрім виконання поса-

дових обов'язків, державний службовець має показувати високий рівень культури, тактовність, повагу, професіоналізм, витримку та дбайливо ставитися до майна.

Законом України «Про державну службу» [4] передбачена оцінка результатів цієї публічної праці, яка, насамперед, залежить від результативності, якості та ефективності, що визначаються в залежності від посади, виконання програми індивідуального розвитку та дотримання правил етичної поведінки та вимог щодо боротьби з корупцією тощо. За отримання відмінної оцінки публічний службовець може отримати премію. За невиконання або неналежне виконання обов'язків працівника можуть притягти до дисциплінарної відповідальності, передбаченої статтею 65 (підстави до притягнення, серед яких є порушення присяги, прояв неетичної поведінки працівників або неповаги до держави та державних символів тощо) та статтею 66 (види стягнень, що варіюються від зауваження до звільнення).

Таким чином, можна побачити, що професійна компетенція є одним із ключових елементів вступу на публічну службу та подальшої роботи.

Через підписання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію), і задля посилення відносин між її сторонами, Україна зобов'язалась дотримуватися низки інших спільних принципів, а саме: верховенства права, боротьби з корупцією, злочинністю та тероризмом, а також забезпечення належного врядування [8]. З цієї метою Україна схвалила Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки [5], очікуваними результатами якої були: 1) надання послуг високої якості; 2) формування політичної нейтральної та професійної служби, орієнтованої на захист громадян та їхніх інтересів; 3) розбудова державних інституцій, що формуватимуть державну політику.

Увага до професійної компетенції публічних службовців має на меті забезпечення злагодженої та гідної роботи державного апарату та дотримання прав всіх громадян. Як правило, ці вимоги конкретизуються посадовими вимогами і можуть формуватися як законами України, так і більш локально керівниками державної служби.

На даний момент можна виділити такі елементи професійних компетенцій: 1) спеціальні посадові знання та навички, що є серед

критеріїв вступу особи на державну службу; 2) особистісні та професійні якості службовця, що проявлятимуться під час публічної служби (наприклад, самоорганізація, ініціативність або саморозвиток, що є невід'ємною складовою сучасного фахівця); 3) реалізація цих знань та умінь на практиці, що може бути оцінено згідно зі статтею 44. Сукупність цих елементів націлена на сталий розвиток України, що не може існувати без кваліфікованих публічних фахівців.

У підсумку можна побачити, що питання професійних компетенцій є нагальним. Вимоги, що постають перед новою генерацією публічних службовців, можуть відрізнитися від вимог минулого через зміни в світовому суспільстві. Новим фахівцям треба мати не тільки глибокі знання у своїй справі, але і певні особистісні якості, необхідні для ефективної публічної служби, ініціативності та постійного саморозвитку. Професійні компетенції не є сталими та можуть змінюватися в залежності від світових змін, тому важливим для державних працівників є вміння адаптуватися до змін навколо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс адміністративного судочинства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2747-15>
2. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
3. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>
6. Термінологія законодавства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/uk-hr/12906>
7. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php>
8. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/984_011

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Круглов Віталій Вікторович,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

Терещенко Діна Акрамівна,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глобальним переходом від концепції традиційного електронного урядування до інтелектуального врядування (Smart Governance). В умовах стрімкого технологічного прогресу спроможність публічної служби визначається здатністю публічних інституцій до глибокої адаптації, прогнозування викликів та забезпечення високого рівня безпеки в кіберпросторі. Цифрова трансформація публічного сектору докорінно змінює природу взаємодії між державою та суспільством, вимагаючи від публічного сектору повної технологічної інтеграції для збереження своєї відповідності у сферах формування політичних стратегій, управління публічними процесами, пристосування до трансформаційних викликів, забезпечення безпеки [1].

В умовах посилення цифрових змін актуалізується пошук балансу між впровадженням інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), та забезпеченням стійкості цифрової інфраструктури. На особливу увагу заслуговує питання предиктивної аналітики в публічному управлінні, що дозволяє мінімізувати ко-

рупційні ризики та оптимізувати бюджетні витрати. Проте, масштабна цифровізація породжує нові вразливості, що робить питання кібербезпеки та взаємодії держави з приватним сектором критично важливими.

Впровадження технологій штучного інтелекту у практику публічного управління на сучасному етапі розглядається як ключовий чинник формування «алгоритмічного врядування». ШІ виступає в ролі потужного ресурсу, що дозволяє публічним службовцям долати обмеження людського сприйняття при обробці надвеликих масивів даних. Зазначене особливо важливо в умовах інформаційного перевантаження, де швидкість та точність прийняття рішень безпосередньо корелюють із рівнем довіри суспільства до владних інституцій.

Роль штучного інтелекту є визначальною для покращення якості надання публічних послуг. ШІ дозволяє здійснити перехід від уніфікованих сервісів до моделі гіперперсоналізації [2]. Тобто, система публічної влади стає здатною ідентифікувати потреби громадянина в інклюзивний та проактивний спосіб. На основі аналізу життєвих подій система може автоматично пропонувати відповідні соціальні пільги, оновлення дозвільних документів або податкові роз'яснення, ще до того, як особа звернеться з офіційним запитом.

Крім сервісної складової, ШІ трансформує внутрішні управлінські процеси. Автоматизація рутинних операцій, таких як первинна обробка звернень, класифікація документів та перевірка їхньої відповідності нормативним вимогам, дозволяє суттєво розвантажити людський ресурс. Зазначене створює умови для переорієнтації публічних службовців на аналітичну та стратегічну роботу, де критичне мислення та емпатія залишаються незамінними.

Одним із найгостріших викликів для публічної служби залишається питання прозорості та мінімізації корупційних ризиків. У цьому контексті важливим аспектом використання ШІ є дієвим і для запобігання шахрайству. Алгоритмічні системи здатні виявляти приховані закономірності та аномалії в транзакціях або реєстраційних діях, які залишаються непомітними для традиційних методів аудиту [2].

У сфері публічних закупівель інтелектуальні системи можуть ідентифікувати ознаки змови між учасниками тендерів, виявляти пов'язані особи або аномально високі цінові пропозиції на ранніх етапах. Важливою перевагою є виключення людського фактору з

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ етапів перевірки та верифікації даних, що створює середовище, де корупційні прояви стають технологічно складними та легко відстежуваними.

Більш того, цифровізація контрольних функцій дозволяє реалізувати концепцію «прозорого бюджетування». Використання інтелектуальних інструментів для аналізу бюджетних витрат у реальному часі дає змогу виявляти неефективне використання коштів та оперативно реагувати на фінансові порушення [3]. Таким чином, спроможність публічної служби підвищується через зміцнення її антикорупційної стійкості, що є обов'язковою умовою для європейської інтеграції та залучення зовнішніх інвестицій.

Масштабне впровадження інновацій у публічне управління неминуче супроводжується зростанням кіберзагроз. Спроможність публічної служби сьогодні неможлива без гарантування цілісності та конфіденційності даних. Проте, органи публічної влади часто стикаються з проблемою обмеженості власних технологічних та кадрових ресурсів для протидії сучасним кібератакам. Сучасна кібербезпека потребує синергії, яку може забезпечити лише тісна співпраця з приватним ІТ-сектором [4]. Публічно-приватне партнерство дозволяє публічній службі отримати доступ до інноваційного інструментарію, спеціалізованої експертизи та спільного моніторингу. Партнерство держави та приватного власника має базуватися на визначеному розподілі відповідальності та взаємній довірі. Держава виступає регулятором і замовником безпекових стандартів, а приватний сектор стає технологічним партнером, що забезпечує цифровий захист владних інституцій.

Підвищення спроможності публічної служби неможливе без критичного перегляду існуючих адміністративних процедур. Досвід багатьох країн показує, що автоматизація неефективних процесів призводить лише до «цифровізації хаосу». Тому невід'ємною частиною цифрової трансформації є реінжиніринг управлінських процесів на засадах методології ошадливого управління. Основним завданням тут є усунення будь-яких дій, що не створюють доданої вартості для громадянина або держави. Вказане включає скорочення зайвих етапів погодження, відмову від дублювання інформації в різних реєстрах та впровадження принципу «тільки один раз» (Once-Only). За цим принципом держава не має права вимагати від особи дані, які вже містяться в будь-якій державній базі даних.

Реінжиніринг дозволяє зробити структуру публічної служби більш гнучкою. Відмова від багаторівневої бюрократичної ієрархії на користь горизонтальних зв'язків та крос-функціональних команд підвищує швидкість реагування на запити суспільства. У результаті, цифрові інструменти накладаються на вже оптимізовану логіку процесів, що дає максимальний ефект для підвищення загальної продуктивності органів публічної влади.

Підвищення спроможності публічної служби через цифровізацію вимагає створення надійного правового фундаменту. Використання ШІ та великих даних ставить перед державою складні етичні питання щодо уникнення алгоритмічного упередження та гарантування приватності особи. Останні декілька років орієнтиром для публічної служби є відповідність нормам EU AI Act та іншим міжнародним стандартам [5]. Прозорість алгоритмів та право громадянина на пояснення рішення, прийнятого за допомогою ШІ, є критичними для збереження легітимності влади. Спроможна публічна інституція є та, яка використовує технології для розширення можливостей громадян, дотримуючись при цьому найвищих стандартів захисту прав людини.

Цифрова трансформація та інновації залишаються фундаментальними факторами зміцнення спроможності публічної служби в умовах сучасної динаміки. Впровадження штучного інтелекту дозволяє не лише радикально підвищити ефективність надання публічних послуг, а й створити дієві механізми запобігання ризикам та корупції. ШІ стає аналітичним центром, що звільняє людський ресурс для вирішення складних стратегічних завдань.

Водночас, критичною умовою успіху інновацій є забезпечення кібербезпеки через розвиток публічно-приватного партнерства. Залучення приватного сектору до захисту державного кіберпростору створює синергетичний ефект, що підвищує загальну інституційну стійкість. Отже, спроможність публічної служби передбачає синтез інтелектуальних технологій, гнучких процесів публічного управління та надійного цифрового захисту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond¹. *Handbook of Research on Strategic Leadership in the Fourth Industrial Revolution*. Edward Elgar Publishing. 2024. P. 29–34.
2. Kruhlov V., Bobos O., Hnylianska O., Rossikhin V., Kolomiets Y. The Role of Using Artificial Intelligence for Improving the Public Service Provision and Fraud Prevention. *Journal of Digital Innovation and Public Governance*. 2024. № 16(2). P. 913–928.

3. Терещенко Д. А., Круглов В. В., Боднар К. В. Цифровізація аудиту публічних фінансів як інструмент забезпечення підзвітності публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 292–313.

4. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. № 29(68). С. 57–61.

5. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>

Сікало Максим Володимирович,

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
докторант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ХАРКІВЩИНИ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Цифрова трансформація в Україні після 2014 року перестала зводитися до автоматизації окремих адміністративних процедур. На практиці вона поступово змінила спосіб організації управлінської роботи – від паперово-бюрократичної моделі до цифрово-орієнтованої взаємодії з громадянами, від процедурно-орієнтованої до сервісної та даноцентричної логіки функціонування публічної влади. Створення Міністерства цифрової трансформації, запуск екосистеми «Дія» та оновлення нормативної бази у сфері електронних послуг [7 – 12] заклали підґрунтя для інституційної консолідації цих процесів. Показово, що за відносно короткий період Україна суттєво покращила позиції у міжнародних оцінках розвитку електронного урядування [3], що свідчить про системність зусиль.

Регіональний аспект цифровізації дозволяє оцінити, наскільки ці зміни асимілюються з повсякденною практикою публічного управління. Харківщина, незважаючи на складні безпекові обставини, зберегла динаміку цифрових перетворень. Створення профільних структур, запровадження посад цифрових офіцерів, участь у формуванні Індексу цифрової трансформації регіонів [5]

засвідчують, що цифровізація перетворилася на невід'ємний елемент стратегічного прогресу регіону, а не просто окрему технічну ініціативу. В Харківській області управління цифровими процесами здійснюється через профільні департаменти на обласному та міському рівнях, що інституціоналізує цифрову політику регіону [15; 16].

Цифрова трансформація істотно впливає на кадрову політику, змінюючи вимоги до публічного службовця. Окрім знання нормативної бази, від нього очікується вміння працювати з цифровими інструментами, адаптувати управлінські процедури та комунікувати з громадою онлайн, що трансформує характер професійної діяльності й розширює компетентнісні вимоги.

У цьому контексті питання молодіжного лідерства набуває практичного виміру. Молодь, яка формується в умовах цифрової культури, володіє компетентностями, що дедалі більше відповідають запитам модернізованої публічної служби. Регіональні освітні ініціативи, спрямовані на розвиток ІТ-компетентностей, а також впровадження інструментів електронної демократії [4] створюють передумови для залучення молодих фахівців до управлінських процесів. Цифрові платформи зменшують відстань між владою та громадянином, що особливо важливо для молодого покоління, орієнтованого на горизонтальні моделі взаємодії.

Транзитивна модель цифрової державності дозволяє розглядати регіональний досвід як поєднання організаційних, технологічних та правових змін. Поєднання системного, інституційного та платформного підходів у межах цієї моделі дає можливість не лише комплексно описати процес цифрових перетворень, а й уникнути однобічності в їхній інтерпретації. Така методологічна інтеграція забезпечує цілісне бачення глибинних змін, що відбуваються у соціально-економічному середовищі регіону [14].

Показовим є досвід впровадження на базі Харківської міської ради цифрових сервісів з використанням відкритих даних для моніторингу роботи міських служб (зокрема сервісу «1562» та відповідного геопорталу) [4]. У процесі оновлення цих інструментів до розроблення та аналітики залучалися молоді ІТ-фахівці та студенти профільних спеціальностей, які отримували можливість працювати над реальними управлінськими завданнями. Така практика демонструє, що цифрові ініціативи слугують платформою для професій-

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ
ного просування молоді з одночасним посиленням ефективності
муніципального управління.

Повномасштабна війна стала перевіркою цифрової моделі управління: попри перебої з електропостачанням і зв'язком [2], цифрові сервіси забезпечили безперервність ключових адміністративних процедур. Це засвідчило критичну залежність ефективності влади від рівня підготовки кадрів.

Аналіз регіонального досвіду свідчить, що цифрова трансформація має подвійний ефект: підвищує ефективність державної служби та змінює мотивацію молоді щодо кар'єри в органах влади. Вона виступає не лише інструментом управління, а й чинником репутаційного оновлення публічного сектору. Разом з тим, зберігається цифровий розрив між поколіннями та соціальними групами [3], а конкуренція за кваліфіковані кадри держави з приватним сектором вимагає створення додаткових мотиваційних механізмів для молоді.

Водночас розвиток людського капіталу та цифрової культури потребує більш системного підходу. Масштабування програм цифрової грамотності, насамперед для людей старшого віку та мешканців віддалених громад, залишається одним із визначених пріоритетів національних і регіональних стратегій [13; 6]. Важливим є також створення практичних майданчиків для апробації цифрових рішень і залучення молоді до інноваційних процесів. У цьому контексті показовими є регіональні «тестові середовища», зокрема WINWIN AI Center of Excellence, які поєднують освітню, експериментальну та управлінську складові [15].

Цифрова трансформація регіонального рівня вже не є лише технічним напрямом реформ, оскільки вона змінює кадрову архітектуру публічної служби, формує нові компетентнісні вимоги та створює умови для реалізації молодіжного потенціалу. Інтеграція електронної демократії й відкритих даних посилює молодіжне лідерство в громадах, а в кризових умовах цифрова спроможність влади безпосередньо залежить від якості підготовки кадрів, що потребує модернізації освітніх програм.

Таким чином, подальший розвиток цифрової трансформації Харківщини доцільно розглядати у взаємозв'язку з формуванням системи підтримки молодіжного лідерства та оновленням кадрової політики публічної служби, що є необхідною умовою підвищення спроможності територіальних громад у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Штучний інтелект в Україні: стратегічний аналіз розвитку у межах WINWIN. *Digital State Portal*. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/shtuchnyy-intelekt-v-ukrayini-stratehichne-bachennia-rozvytku-u-mezakh-winwin#> (дата звернення: 12.02.2025)
2. United Nations in Ukraine. Attacks on Ukraine's energy infrastructure: Harm to the civilian population. URL: <https://ukraine.un.org/en/278992-attacks-ukraine%E2%80%99s-energy-infrastructure-harm-civilian-population> (дата звернення: 12.02.2025)
3. Виговська В., Шолудько В., Балицька М. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019–2024 роки. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsifrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky> (дата звернення: 12.02.2025)
4. Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради. *Досягнення*. URL: <https://digital.kharkivrada.gov.ua/dosyagnennya> (дата звернення: 12.02.2025)
5. Децентралізація в Україні. Цифровізація регіонів і громад: перше вимірювання 2025 року. 2025. URL: <https://hromada.gov.ua/post/cifrovizaciya-regioniv-i-gromad-persivimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 12.02.2025).
6. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
7. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 12.02.2025).
8. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2022 № 2835-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2835-IX> (дата звернення: 12.02.2025).
9. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 12.02.2025).
10. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 12.02.2025).
11. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-IX> (дата звернення: 12.02.2025).
12. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 01.01.2023 № 3321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20> (дата звернення: 12.02.2025).
13. Проект рішення Харківської обласної ради «Про внесення змін до Стратегії розвитку Харківської області до 2027 року». Харків. 2025. URL: kharkivoda.gov.ua (дата звернення: 12.02.2025).
14. Сікало М. В. Концептуальна рамка для публічного управління соціально-економічними системами: від інструментального до субстанціонального розуміння цифрової трансформації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 1(66). С. 67–87. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-03>
15. Сікало М. В. Цифрова трансформація в публічному управлінні Харківщини: транзитивна модель та практичний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 243–252. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243>
16. Харківська обласна державна адміністрація. Керівництво адміністрації URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/kerivnistvo-administratsii/127676> (дата звернення: 12.02.2025).

Жадан Олексій Миколайович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Дзюндзюк Борис В'ячеславович, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифрове врядування є одним із найбільш динамічно розвинених напрямів сучасної науки та практики публічного управління, що відображає фундаментальні зміни у способах організації взаємодії між державою, громадянами та бізнесом під впливом цифрових технологій. Разом з тим концептуальна невизначеність, що досі супроводжує це поняття, є серйозною перешкодою для систематичного дослідження та порівняльного аналізу: різні автори вкладають у нього різний зміст, варіюючи від вузького технократичного розуміння як електронізації адміністративних послуг до широкого розуміння як принципово нової моделі врядування, що переосмислює саму природу взаємовідносин між державою та суспільством. Ця концептуальна розмитість суттєво ускладнює не лише теоретичний дискурс, а й практичне формування державної політики у сфері цифрової трансформації публічного управління.

У науковій літературі прийнято розрізняти кілька поколінь концепцій цифрового врядування, що відображають еволюцію як технологічних можливостей, так і управлінського мислення. Перше покоління, що домінувало у 1990-х та на початку 2000-х років, зосереджувалося переважно на автоматизації рутинних адміністративних процесів та переведенні паперових послуг в електронний формат. Друге покоління, пов'язане з концепцією електронного уряду, акцентувало на зручності надання послуг для громадян через єдині портали та на підвищенні внутрішньої ефективності органів влади через інтеграцію відомчих інформаційних систем. Третє покоління, що утверджується у теперішній час, виходить за межі сервісної парадигми і розглядає цифрові технології як інструмент трансформації самих управлінських процесів, структур прийняття рішень та механізмів підзвітності – тобто як чинник інституційної, а не лише технологічної модернізації.

Вплив цифрового врядування на модернізацію публічного управління виявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах. У вимірі ефективності цифрові технології дозволяють скорочувати транзакційні витрати адміністративних процесів, прискорювати надання послуг та підвищувати точність прийняття рішень через аналітику даних. У вимірі прозорості відкриті дані, реєстри та електронні системи моніторингу розширюють можливості громадського контролю та знижують ризики корупції. У вимірі участі цифрові платформи для консультацій та петицій розширюють канали залучення громадян до процесів формування публічної політики. Нарешті, у вимірі резиліентності цифрова інфраструктура публічного управління підвищує здатність державних органів функціонувати в умовах криз, забезпечуючи безперервність надання послуг навіть при фізичній недоступності установ. Проте реалізація цього потенціалу є нерівномірною і залежить від якості інституційного середовища, в якому впроваджуються цифрові рішення.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації публічного управління виявляє принципову закономірність: найбільш успішні моделі поєднують технологічні інвестиції з паралельними реформами управлінських процесів та організаційної культури. Естонія, що традиційно наводиться як еталонний приклад цифрового врядування, досягла своїх результатів не лише завдяки технічній досконалості платформи X-Road, а насамперед завдяки свідомому рішення перепроєктувати державні послуги з орієнтацією на потреби користувача та усунути нормативні бар'єри для цифрового обміну даними між відомствами. Сінгапур, у свою чергу, продемонстрував, як централізована стратегія цифрової трансформації з чіткими вимірюваними цілями та міжвідомчою координацією здатна забезпечити системний прогрес у масштабах усього апарату публічного управління. Водночас досвід багатьох інших країн свідчить, що фрагментарне впровадження цифрових технологій без структурних реформ нерідко лише консервує наявні неефективності, переміщуючи їх на нові платформи.

Цифрова трансформація публічного управління в Україні отримала потужний імпульс після 2019 року з запуском Міністерства цифрової трансформації та розвитком платформи «Дія», що стала одним із найбільш амбітних проєктів цифровізації державних послуг у Східній Європі. Досвід «Дії» є показовим у кількох від-

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

ношеннях: по-перше, він продемонстрував, що швидке масштабування цифрових публічних послуг є технічно досяжним навіть у країнах із обмеженими ресурсами та складним інституційним середовищем; по-друге, він виявив системні виклики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки цифрової інфраструктури та захистом персональних даних в умовах активних кібератак; по-третє, він поставив питання про нерівність цифрового доступу, оскільки частина населення, насамперед старші вікові групи та мешканці сільської місцевості, залишається практично виключеною з цифрових каналів взаємодії з державою.

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало жорстким стрес-тестом для цифрової інфраструктури публічного управління України і водночас продемонструвало її несподівану резилієнтність. Збереження функціональності ключових цифрових сервісів в умовах масованих кібератак та фізичного руйнування інфраструктури стало можливим завдяки завчасному переведенню критичних систем у хмарне середовище та розосередженню серверних потужностей. Цей досвід має принципове значення для концептуалізації цифрового врядування як складової національної безпеки, що виходить за межі традиційного розуміння електронних послуг і охоплює питання стійкості цифрової держави до екзистенційних загроз.

Таким чином, розвиток цифрового врядування є не самоцілью, а стратегічним інструментом комплексної модернізації публічного управління, що здатний суттєво підвищити його ефективність, прозорість та адаптивність за умови, що технологічні рішення супроводжуються відповідними інституційними, нормативними та культурними змінами. Для України, що здійснює цю трансформацію в безпрецедентних умовах воєнного часу, осмислення власного досвіду цифрового врядування є водночас науковим і практичним пріоритетом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 278 p.
2. Janowski T. Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32, No. 3. P. 221–236.
3. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 4. Art. 101385.

Жорницька Анастасія Ігорівна

*аспірантка кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Куц Юрій Олексійович, доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПРОБЛЕМАТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Цифровізація громадянського суспільства є невід'ємною складовою сучасного демократичного розвитку, яка суттєво впливає на всі аспекти суспільного життя. В Україні активно впроваджуються технології електронного врядування, які забезпечують взаємодію між громадянами та органами влади, підвищуючи прозорість, підзвітність і доступність державних послуг. Зокрема, однією з ключових ініціатив є мобільний застосунок та портал «Дія», який став символом цифрових трансформацій в Україні. Завдяки порталу «Дія» громадяни можуть отримувати державні послуги онлайн, подавати електронні петиції, реєструвати бізнес, отримувати документи та брати участь у громадських ініціативах [1].

Система «Дія» також сприяє розвитку громадянського суспільства, оскільки спрощує доступ до інформації, необхідної для громадської активності. Наприклад, функції, пов'язані з електронним голосуванням чи збором підписів під петиціями, дозволяють громадянам безпосередньо впливати на прийняття рішень. Це є важливим кроком для подолання бар'єрів у комунікації між владою та громадянами, особливо у віддалених регіонах. Однак, навіть із такими досягненнями, існують виклики. Наприклад, не всі регіони України мають однаковий доступ до цифрової інфраструктури, а рівень цифрової грамотності населення значно варіюється.

Проблеми цифровізації також пов'язані з недостатнім фінансуванням, особливо в регіонах, де місцеві бюджети часто не здатні покривати витрати на впровадження нових технологій. У сільській місцевості іноді відсутній доступ до високошвидкісного інтернету, що обмежує використання навіть базових функцій електронного врядування. Важливо також зазначити, що рівень цифрової грамотності серед різних груп населення суттєво відрізняється. Молодь і мешканці великих міст більш активно використовують цифрові

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ
сервіси, тоді як старше покоління та мешканці сільської місцевості часто відчують труднощі з адаптацією до нових технологій.

Цифрова нерівність (англ. digital divide) є однією з ключових проблем сучасного інформаційного суспільства. Вона проявляється у значних розривах у можливостях доступу до інформаційно-комунікаційних технологій між різними соціальними групами, регіонами або країнами. Цей розрив спричиняється як відсутністю доступу до базових цифрових засобів (телефонного зв'язку, інтернету, мобільного зв'язку), так і різницею у рівні цифрової грамотності.

Феномен цифрової нерівності включає як технічні аспекти, пов'язані з нерівним доступом до сучасних технологій, так і соціальні, що стосуються здатності людей використовувати ці технології у повсякденному житті. Цей розрив поглиблює існуючі економічні, соціальні та культурні дисбаланси, створюючи додаткові бар'єри для інтеграції окремих груп населення в сучасне суспільство [2].

В умовах України цифрова нерівність особливо помітна між міськими та сільськими громадами. У великих містах мешканці мають доступ до високошвидкісного інтернету та електронних послуг, тоді як у сільській місцевості часто відсутня навіть базова інфраструктура. Така ситуація ускладнює реалізацію національних програм цифровізації та обмежує участь громадян у цифрових ініціативах.

Для подолання цифрової нерівності в Україні доцільно: розвивати цифрову інфраструктуру, особливо у віддалених регіонах; проводити освітні програми з підвищення цифрової грамотності серед різних вікових та соціальних груп; впровадити державні програми підтримки локальних цифрових ініціатив; забезпечити рівний доступ до цифрових послуг через спрощення їхнього використання.

Проте в регіонах є успішний досвід регіональних цифрових ініціатив, а саме: проєкт «Digital Cherkasy», який демонструє, як цифровізація може сприяти розвитку місцевих громад навіть у складних умовах. Цей проєкт включає запровадження електронного документообігу, телемедицини та цифрової освіти, що суттєво покращує якість послуг для мешканців регіону. Подібні ініціативи мають бути підтримані на національному рівні для забезпечення рівного доступу до цифрових інструментів у всіх регіонах України [3].

Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки, затверджена Указом Президента України, від 27 вересня 2021 року № 487/2021, визначає цифро-

візацію як один із ключових інструментів для розбудови громадянського суспільства. Цей документ передбачає впровадження електронних сервісів і платформ, які забезпечать ефективну взаємодію між владою та громадянами, а також підтримку ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності. Важливим напрямом є також розвиток цифрової інфраструктури, особливо у віддалених громадах, що сприятиме скороченню цифрової нерівності [4].

Цифровізація громадянського суспільства є важливою складовою трансформаційних процесів, які забезпечують сталий розвиток демократії, прозорість державного управління та соціальну інтеграцію. Проведений аналіз свідчить про значний потенціал цифрових технологій в активізації громадянської участі, підвищенні доступності державних послуг та зміцненні взаємодії між владою і суспільством. Яскравим прикладом успішного впровадження цифрових рішень є платформа «Дія», яка не лише спрощує адміністративні процедури, а й відкриває нові можливості для громадянської активності [1].

Однак, результати дослідження також виявляють низку викликів, які стримують ефективне впровадження цифровізації в Україні. Найбільш гострою проблемою залишається цифрова нерівність, яка проявляється у нерівному доступі до цифрових послуг між різними регіонами та соціальними групами. Наприклад, у сільській місцевості відсутність інфраструктури часто унеможливає використання навіть базових цифрових послуг, що значно знижує рівень участі громадян у суспільному житті. Ця проблема ускладнюється недостатнім рівнем цифрової грамотності серед населення, особливо серед старших вікових груп та вразливих категорій

Фінансові обмеження також відіграють важливу роль у гальмуванні цифровізації. Регіональні бюджети не завжди можуть забезпечити необхідні ресурси для розвитку цифрової інфраструктури, а наявність державних грантових програм залишається обмеженою. Крім того, недостатня увага до кібербезпеки та захисту персональних даних може підірвати довіру громадян до цифрових платформ і обмежити їхнє використання.

З огляду на це, можна зробити висновок, що подальший розвиток цифровізації в Україні має базуватися на системному підході, який враховує специфіку регіонів та потреби їхніх громад. Пріоритетними завданнями є створення регіональних стратегій цифровізації, які інтегрують локальні ініціативи з національними

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ програмами, а також забезпечення фінансової підтримки проєктів, спрямованих на подолання цифрової нерівності. Особлива увага має бути приділена освітнім заходам, які підвищують рівень цифрової грамотності та сприяють залученню громадян до використання цифрових інструментів.

Успішна реалізація цих заходів не лише сприятиме розвитку громадянського суспільства, а й зміцнить позиції України як інноваційної держави, здатної адаптуватися до глобальних змін. Розробка інтегрованих рішень у сфері цифровізації, які враховують міжнародний досвід та національні реалії, стане ключем до подолання викликів і формування інформаційного суспільства, орієнтованого на потреби кожного громадянина.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство цифрової трансформації України. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua>
2. Енциклопедичний словник з державного управління / За ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Троцинського, Ю. П. Сурміна. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2010. 477 с.
3. Стартував проєкт із цифровізації Черкащини». *Digital Cherkasy*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/startuvav-proekt-iz-tsifrovizatsii-cherkashchini-digital-cherkasy>
4. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23>

Коломієць Станіслав Анатолійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Євдокимов Вадім Олександрович, кандидат економічних наук,

доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади є одним із найбільш дискусійних і водночас практично значущих напрямів сучасної науки публічного управління, що відображає глибинні зміни у способах організації державної діяль-

ності під впливом четвертої промислової революції. Концептуальна складність цього явища зумовлена тим, що поняття «впровадження цифрових технологій» охоплює надзвичайно широкий спектр процесів – від автоматизації окремих адміністративних операцій і переведення паперових реєстрів в електронний формат до радикального переосмислення самої логіки взаємодії держави з громадянами та бізнесом на основі платформених архітектур і предиктивної аналітики. Ця концептуальна широта, з одного боку, відображає реальну багатовимірність явища, а з іншого – ускладнює порівняльний аналіз і вироблення узагальнених висновків, придатних для формування обґрунтованої державної політики у сфері цифрової трансформації публічного управління.

У теоретичному вимірі впровадження цифрових технологій в органах публічної влади розглядається крізь призму кількох конкуруючих концептуальних підходів, які по-різному оцінюють як природу цього процесу, так і його управлінські наслідки. Технократичний підхід, що домінував у ранніх дослідженнях електронного урядування, трактує цифровізацію переважно як технічне завдання оптимізації адміністративних процесів, успіх якого визначається правильним вибором технологічних рішень та їхнім коректним технічним впровадженням. Інституційний підхід, натомість, акцентує на тому, що технологічні зміни невіддільні від трансформації організаційних структур, процедур і культури, а відтак цифрова трансформація є передусім управлінським, а не технічним проектом. Критичний підхід підіймає питання про те, чиїм інтересам слугує цифровізація публічного управління, і застерігає від некритичного захоплення технологічними рішеннями, що можуть посилювати наявні нерівності або створювати нові ризики для прав і свобод громадян. Синтез цих підходів є необхідною умовою для розробки збалансованої аналітичної рамки дослідження цифрової трансформації органів публічної влади в Україні.

Вплив цифрових технологій на ефективність та якість державного управління виявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах, сукупна дія яких визначає загальний управлінський ефект цифрової трансформації. У вимірі операційної ефективності автоматизація рутинних адміністративних процесів дозволяє суттєво скорочувати час опрацювання звернень, знижувати транзакційні витрати взаємодії між громадянами та органами влади, а також

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ мінімізувати вплив людського фактора на якість надання стандартизованих послуг. У вимірі прийняття рішень аналітика великих даних відкриває принципово нові можливості для доказового формування державної політики, дозволяючи виявляти неочевидні закономірності та прогнозувати наслідки управлінських рішень із більшою точністю, ніж традиційні методи. У вимірі підзвітності цифрові системи моніторингу та відкриті дані розширюють можливості громадського контролю над діяльністю органів влади, хоча реалізація цього потенціалу істотно залежить від рівня цифрової грамотності населення та готовності самих органів влади до прозорого функціонування. У вимірі доступності цифрові канали надання послуг теоретично знижують бар'єри для взаємодії громадян з державою, однак одночасно породжують ризик цифрового відчуження для тих груп населення, що не мають доступу до технологій або навичок їхнього використання.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду впровадження цифрових технологій в органах публічної влади виявляє суттєві відмінності у підходах, результатах і супутніх ризиках, що унеможливає механічне перенесення «успішних моделей» без урахування контекстуальних чинників. Естонський досвід, що традиційно наводиться як глобальний еталон цифрового врядування, засвідчує, що технічна досконалість цифрової інфраструктури є необхідною, але недостатньою умовою успіху – не менш важливими виявилися ранній старт, послідовна державна стратегія, єдина система цифрової ідентифікації та свідоме проектування послуг з орієнтацією на потреби користувача. Сінгапурська модель демонструє потенціал централізованого стратегічного управління цифровою трансформацією при сильній виконавчій владі, однак її відтворення у демократичних системах з вищим рівнем політичної конкуренції та децентралізації є проблематичним. Досвід країн, де масштабні інвестиції у цифровізацію не призвели до очікуваного підвищення якості державного управління, переконливо свідчить, що головні перешкоди для цифрової трансформації мають організаційно-культурний, а не технологічний характер.

Впровадження цифрових технологій в органах публічної влади України відбувається у специфічному контексті, що суттєво відрізняється від умов більшості країн, де формувалися визнані зразки цифрового врядування. З одного боку, Україна демонструє вражаючу динаміку цифрової трансформації публічних послуг, уособлен-

ням якої стала платформа «Дія», що за відносно короткий термін забезпечила переведення в цифровий формат значного масиву адміністративних послуг і перетворилася на один із найбільш амбітних проєктів цифровізації державних послуг у Центральній та Східній Європі. З іншого боку, стрімке технологічне просування контрастує з повільнішою трансформацією внутрішніх управлінських процесів, організаційних культур та компетентностей держслужбовців, без якої цифровізація ризикує залишитися переважно «фасадною» – такою, що змінює форму взаємодії громадян з державою, не змінюючи її глибинної логіки та якості. Крім того, вразливість цифрової інфраструктури до кібератак, що набула критичного виміру в умовах повномасштабного вторгнення, відкрила нові дослідницькі питання щодо стійкості та захищеності цифрових систем публічного управління.

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало надзвичайним стрес-тестом для цифрової інфраструктури публічного управління України, результати якого є неоднозначними і потребують ретельного наукового аналізу. З одного боку, цифрова інфраструктура продемонструвала несподівану резилієнтність: завчасне перенесення критичних систем у хмарне середовище та їхнє географічне розосередження дозволили зберегти функціональність ключових державних сервісів навіть в умовах масованих кібератак і фізичного руйнування інфраструктури. З іншого боку, вторгнення загострило проблему цифрової нерівності між регіонами, виявило вразливі місця в архітектурі цифрових систем та поставило принципові питання про межі цифровізації в умовах, коли частина населення позбавлена доступу до електроенергії, зв'язку або пристроїв. Цей досвід формує унікальний дослідницький матеріал для аналізу стійкості цифрових систем публічного управління до екзистенційних загроз, узагальнення якого може мати значення далеко за межами України – для всіх держав, що зіштовхуються з гібридними загрозами в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, впровадження цифрових технологій в органах публічної влади є не технічним проєктом з обмеженими часовими рамками, а безперервним процесом організаційної трансформації, успіх якого визначається здатністю управлінських систем інтегрувати технологічні зміни у глибинну логіку своєї діяльності, а не лише у зовнішні інтерфейси взаємодії з громадянами. Для України, яка здійснює цю трансформацію в безпрецедентних умовах воєнно-

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ
го часу та постконфліктного відновлення, науково обґрунтований
аналіз чинників успіху та ризиків цифровізації публічного управ-
ління є одночасно академічним і практичним пріоритетом, від ре-
алізації якого залежать як ефективність державного управління у
найближчій перспективі, так і конкурентоспроможність країни на
шляху до євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government. Oxford: Oxford University Press, 2006. 278 p.
2. Meijer A. J., Bolívar M. P. R. Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. *International Review of Administrative Sciences*. 2016. Vol. 82, No. 2. P. 392–408.
3. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 4. Art. 101385.

Колінько Микита Сергійович,

аспірант, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Коваленко Микола Миколайович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасна парадигма публічного управління в Україні базується на принципах сервісної держави, де цифровізація адміністративних послуг виступає ключовим механізмом зміцнення управлінської спроможності територіальних громад. В умовах децентралізації та необхідності оперативного реагування на безпекові виклики, переведення взаємодії між органами місцевого самоврядування (ОМС) та громадянами у цифровий формат дозволяє не лише оптимізувати доступ до послуг, а й забезпечити прозорість та ефективність функціонування всієї системи державного управління на регіональному рівні [6; 10].

Аналіз кількісних та якісних показників розвитку мережі надання послуг свідчить про значний прогрес у цьому напрямі. Протягом 2024 року загальна кількість точок мережі ЦНАП, вклю-

чаючи територіальні підрозділи, віддалені робочі місця та мобільні офіси, зросла до 4544 одиниць. За звітний період було надано понад 20 мільйонів послуг, при цьому рівень задоволеності громадян якістю сервісу склав 94,9% на основі 70 тисяч верифікованих відгуків. Ще більше приміщень ЦНАПів та їхніх підрозділів стали безбар'єрними. За минулий рік рівень безбар'єрності досяг 72%. Особливо важливо відзначити динаміку першого півріччя 2025 року, коли інтегральний показник якості сервісу за окремими напрямками досяг рівня 98–99%, що підтверджує високу адаптивність системи до потреб споживачів [1; 2; 3].

Проте рівень цифрової зрілості територій залишається нерівномірним, що вимагає впровадження системного моніторингу. Згідно з даними Індексу цифрової трансформації регіонів за 2024 рік, середній показник по країні зафіксовано на позначці 0,497 бала, де безумовним лідером є Львівська область з показником 0,850. Станом на II квартал 2025 року оцінка цифрової готовності громад становить у середньому 38 балів зі 100 можливих. Така ситуація підкреслює необхідність подальшої інституційної та фінансової підтримки цифровізації на місцях для подолання існуючого цифрового розриву [4; 5; 9].

Підвищення управлінської спроможності громад безпосередньо залежить від використання інтегрованих цифрових рішень та платформ. Екосистема «Дія.Громада» створює єдине інформаційне середовище для діяльності заступників голів громад з питань цифрового розвитку, надаючи доступ до бази знань та інструментів моніторингу. Окрему роль у зміцненні кадрового потенціалу відіграє проект «Цифрограм», який дозволяє проводити комплексну оцінку та розвивати цифрові компетенції посадових осіб ОМС, що є критично важливим для забезпечення якості публічного управління в умовах цифрової трансформації [6; 9].

Нормативно-правовий фундамент трансформації у період 2023–2025 років був суттєво посилений. Важливим етапом стало схвалення плану заходів щодо переведення публічних послуг в електронну форму та затвердження урядом плану цифровізації державних послуг до 2026 року. Ці документи визначають чіткий вектор на повну автоматизацію адміністративного процесу, що дозволяє мінімізувати корупційні ризики та підвищити рівень довіри громадян до владних інституцій через прозорість процедур [7; 8; 10].

Незважаючи на виражену позитивну динаміку, системний

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

аналіз процесів цифровізації на регіональному рівні дозволяє виокремити низку стримуючих чинників, що безпосередньо впливають на реальну спроможність територіальних громад. Найбільш гостро постає проблема поглиблення цифрового розриву, де обмеженість інфраструктурних ресурсів у сільських та прифронтових громадах нівелює потенційні переваги від впровадження новітніх електронних сервісів. Окрім інфраструктурних бар'єрів, спостерігається тенденція до формальної цифровізації, при якій автоматизація застарілих управлінських процедур не супроводжується реальним реінжинірингом процесів, що призводить до дублювання бюрократичного навантаження. Додатковим викликом є фінансова нерівномірність, оскільки висока вартість утримання кібербезпекових систем та спеціалізованого програмного забезпечення часто виявляється непомірною для місцевих бюджетів без належної державної підтримки, що створює ризик подальшої деградації цифрового потенціалу менш ресурсних громад [10]

На завершення слід зазначити, що цифровізація адміністративних послуг є фундаментальним чинником підвищення спроможності територіальних громад у сучасних умовах. Вона забезпечує раціональне використання ресурсів органів місцевого самоврядування, мінімізує корупційні ризики та сприяє активному залученню мешканців до процесів прийняття управлінських рішень. Пріоритетними завданнями на найближчу перспективу повинні стати: забезпечення кіберстійкості муніципальних інформаційних систем, подолання цифрового розриву між громадами через розбудову інфраструктури та безперервний розвиток цифрових компетенцій посадових осіб. Тільки за умови комплексного підходу цифровізація стане дієвим інструментом забезпечення стійкого розвитку території та реалізації сервісної моделі держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство цифрової трансформації України. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах: головні досягнення 2024 року. Київ : Мінцифри, 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-utsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku>
2. Міністерство цифрової трансформації України. ЦНАПи демонструють найвищий рівень прозорості в Україні – результати опитування НАЗК. Київ : Мінцифри, 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsnapi-demonstruyut-nayvishchiy-riven-prozorosti-v-ukraini-rezultati-opituvannya-nazk>
3. Міністерство цифрової трансформації України. Як змінюється сервіс у ЦНАПах: результати оцінки якості за перше півріччя 2025 року. Київ : Мінцифри, 2025. URL: <https://>

DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION AS TOOLS FOR ENHANCING THE CAPACITY OF THE PUBLIC SERVICE
thedigital.gov.ua/news/progress/yak-zminyetsya-servis-u-tsnapakh-rezultati-otsinki-yakosti-
za-pershe-pivrichchya-2025-r

4. Детектор медіа. Мінцифри представило Індекс цифрової трансформації регіонів у 2024 році. Київ : МС, 2025. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/37525/2025-02-14-mintsyfy-predstavlyo-indeks-tsyfrovoi-transformatsii-regioniv-u-2024-r>

5. Кабінет Міністрів України. Мінцифри: Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. Київ : КМУ, 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfy-indeks-tsyfrovizatsii-rehioniv-ta-hromad-ukrainy-dani-za-ii-kvartal-2025-roku>

6. Міністерство цифрової трансформації України. Дія.Цифрова громада: інструменти для ОМС. Київ : Мінцифри, 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diiatsyfrova-hromada>

7. Кабінет Міністрів України. Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму: розпорядження КМУ. Київ : КМУ, 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-na-2023-rik-shch-a1191r>

8. Урядовий портал. Уряд затвердив план цифровізації державних послуг до 2026 року. Київ: КМУ, 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyl-plan-tsyfrovizatsii-derzhavnykh-posluh-do-2026-roku>

9. Дія. Держава у смартфоні. Цифрограм для державних службовців: оцінка компетенцій. Київ : Мінцифри, 2025. URL: <https://osvita.diaa.gov.ua/digigram>

10. Вісник Юридичних наук УжНУ. Цифровізація адміністративного процесу як чинник стійкості державного управління. Ужгород : УжНУ, 2024. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/5-2.pdf>

Могильний Денис Олександрович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Дзюндзюк Вячеслав Борисович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Цифрова трансформація суспільства на сучасному етапі характеризується переходом від базової оцифровки державних послуг до глибокої інтеграції інтелектуальних систем у процеси прийняття рішень та стратегічних комунікацій. Штучний інтелект (ШІ, AI) стає не просто допоміжним інструментом автоматизації, а фундаментальною основою для побудови нової моделі державного управління – «агентної держави», де взаємодія між владою та громадянином стає проактивною, персоналізованою та безшовною.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Модернізація державної інформаційної політики в цих умовах вимагає системного переосмислення підходів до інформування, де на зміну масовим трансляціям приходять гіперперсоналізовані канали зв'язку, а на зміну реактивному реагуванню – предиктивна аналітика суспільних настроїв.

1. *Нова парадигма стратегічних комунікацій – концепція «Комунікації 4.0», або комунікація в «Індустрії 4.0» та майже невидимий ІІІ.*

Трансформація інформаційного простору в період 2024-2026 років свідчить про виникнення концепції «Комунікації 4.0». Це базується на розвитку інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, що дозволяє створювати «розумні» системи інформування, здатні передбачати потреби громадян ще до моменту їхнього усвідомлення. У межах цієї концепції державна інформаційна політика переорієнтовується з виробництва контенту на створення структурованих активів знань, де першим і основним споживачем урядової інформації стає не людина, а алгоритм ІІІ.

Використання інструментів ІІІ дозволяє не лише відстежувати поточні тренди, а й прогнозувати потенційні зміни в суспільному дискурсі, виявляючи зародження кризових наративів або дезінформаційних кампаній на ранніх стадіях. Ключовими елементами цієї моделі є інтегровані дані, глибока сегментація аудиторії на основі поведінкових патернів та мультимедійне виконання, де урядові повідомлення адаптуються під конкретний контекст споживання кожної групи громадян.

Скоріш за все у 2026 року в державному секторі очікується розвиток концепції «невидимого ІІІ». Це означає, що технології ІІІ перестають бути окремими інтерфейсами, з якими взаємодіє користувач, і перетворюються на невід'ємний фоновий шар цифрової інфраструктури. У контексті стратегічних комунікацій невидимий ІІІ автоматично оптимізує потоки інформації між відомствами, класифікує звернення громадян та готує проекти офіційних відповідей, діючи як «агент проміжної ланки» між розрізненими державними реєстрами, структурами, компаніями.

Для державних службовців це означає перехід до моделі де роль чиновника зміщується з оператора процесу до наглядача за автономними системами. Такий зсув дозволяє органам влади зосередитися на стратегічному плануванні, етичних стандартах та управлінні складними кейсами, що потребують високого рівня людського судження.

2. Технологічний стек модернізації: n8n, LangChain та LLM-архітектура.

Ефективна реалізація такого технологічного прориву вимагає специфічного технологічного інструментарію, здатного поєднувати гнучкість автоматизації з потужністю інтелектуального аналізу. Включає платформи візуального програмування (n8n), спеціалізовані фреймворки для управління мовними моделями, та самі LLM. Це дозволяє створювати агентні системи, що здатні не лише обробляти текст, а й виконувати складні логічні ланцюжки дій у межах державних робочих процесів.

Потрібно для автоматизація рутини використовувати, наприклад, платформу n8n, яка допоможе зробити маршрутизацію задач автоматично та класифікувати їх для подальшого виконання.

Платформа n8n пропонує вузлову модель автоматизації, яка є особливо привабливою для державного сектору через можливість розгортання на своїх внутрішніх серверах, що гарантує незалежність та безпеку даних. Замість створення складних ланцюжків умов, n8n дозволяє використовувати AI-агенти для динамічної класифікації вхідної інформації. Наприклад, при надходженні звернення громадянина система через вузол «OpenAI» аналізує терміновість та категорію запиту, після чого мод «Switch Node» направляє його до відповідного департаменту автоматично. Попутно фіксуючи це в задачах департамент, співробітника, додаванню в Гугл Календарь, Гугл Таблиці, та встановлюючи контрольні дати в таблиці для перевірки керівником.

Важливою перевагою n8n є можливість реалізації «підтвердження людиною» через спеціальні вузли очікування, або інтеграцію зі CRM-системами. Це дозволяє III генерувати чернетку офіційного документа або звіту, яка стає доступною для публікації лише після цифрового підпису відповідального службовця, що забезпечує необхідний рівень алгоритмічної підзвітності.

3. Підвищення інституційної спроможності: світові кейси та моделі впровадження

Міжнародний досвід демонструє, що III є ключовим фактором трансформації державного апарату з пасивного регулятора в активного партнера громадян. Найбільш успішні приклади Естонії, Сінгапуру та Великої Британії ілюструють різні стратегічні вектори: від безшовної інтеграції послуг до високотехнологічного захисту інформаційного простору.

Естонія, яка відома своєю цифровою екосистемою, реалізує проєкт Būrokratt – інтероперабельну мережу віртуальних помічників, що діє як єдине вікно для всіх державних та приватних послуг. На відміну від звичайних чат-ботів, Būrokratt базується на мережевій структурі, де AI-агенти різних відомств здатні взаємодіяти між собою для вирішення запиту громадянина.

Сінгапурська стратегія ШІ 2.0 фокусується на створенні загальнодержавних інструментів, які роблять ШІ доступним для кожного державного службовця. Платформа MAESTRO надає безпечне середовище для розгортання моделей генеративного ШІ, що дозволило 20 державним органам запустити понад 45 проєктів лише за 9 місяців. Сінгапурський досвід підкреслює важливість таких інструментів та навчання кадрів – понад 300 дата-науковців задіяні в розробці рішень, що роблять державу «розумнішою» та економнішою.

Висновки. Модернізація державної інформаційної політики через впровадження ШІ є невідворотним процесом, який вимагає від органів влади переходу до моделі проактивного сервісу та комунікації. Концепція «Комунікації 4.0» дозволяє трансформувати державний апарат у гнучку структуру, здатну ефективно протидіяти дезінформації та надавати громадянам гіперперсоналізовані послуги.

Технологічний стек, що базується на n8n та LangChain, надає необхідний інструментарій для демократизації ШІ всередині держслужби, дозволяючи автоматизувати рутину та зосередити людський капітал на стратегічних завданнях. Водночас успіх трансформації залежить від балансу між інноваціями та безпекою: суворе дотримання етичних норм та регуляторних вимог EU AI Act є запорукою збереження довіри громадян до цифрової держави. Україна має унікальний шанс інтегрувати світові практики (Естонія, Сінгапур), забезпечуючи при цьому власний технологічний суверенітет та стійкість у динамічному цифровому світі 2026 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. EU AI Act: first regulation on artificial intelligence | Topics | European Parliament. European Parliament. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence> (дата звернення: 22.02.2026).
2. National AI strategy. <https://www.smartnation.gov.sg>. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/national-ai-strategy/> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Regulation - EU - 2024/1689 - EN - eur-lex. EUR-Lex – Access to European Union law – choose your language. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689> (дата звернення: 22.02.2026).
4. The vision of Būrokratt. RIA. URL: <https://www.ria.ee/en/state-information-system/personal-services/burokratt> (дата звернення: 22.02.2026).

Соколовська Марина Вікторівна,

*аспірантка, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Статівка Наталія Валеріївна, доктор наук з державного
управління, професор, заступник директора ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І ГРОМАДЯН

В умовах цифрової епохи публічне управління функціонує в середовищі постійних технологічних змін. Традиційні механізми керівництва поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів. Цифрова трансформація виступає не просто технічним оновленням, а глибоким інституційним процесом, який безпосередньо впливає на спроможність публічного управління адаптуватися до запитів суспільства. Саме тому цифровізація стала системною умовою функціонування сучасної держави, а ефективність владних інституцій тепер цілком залежить від впровадження інноваційних цифрових механізмів.

Під цифровізацією публічного управління ми розуміємо системний трансформаційний процес, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності органів влади. Це не лише автоматизація, а докорінна зміна моделі управління, перехід від ієрархічних структур до людиноцентричних екосистем. Спроможність публічного управління в цьому контексті визначається готовністю інституцій використовувати такі інструменти, як цифрові платформи, інтегровані інформаційні системи, проактивні сервіси та управління на основі даних (data-driven governance) [1].

Аналіз міжнародних стратегій дозволяє виділити ключові інструменти підвищення спроможності публічного управління [2]:

Естонія: країна-лідер, що запровадила принцип «тільки раз» (once-only). Державні органи не мають права запитувати у громадянина інформацію, яка вже є в державних базах даних. Це забезпечило повну інтероперабельність даних у межах всієї системи управління (United Nations, 2024) [3].

Сінгапур: концепція «Smart Nation» базується на інтеграції послуг навколо життєвих ситуацій. Платформа LifeSG дозволяє отримати доступ до сотень послуг через єдиний інтерфейс, що мінімізує взаємодію з представниками органів влади [4].

Південна Корея: акцент на інтелектуалізації управління. Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє органам управління прогнозувати потреби громадян та надавати послуги проактивно [5].

Канада: модель цифрового уряду Канади фокусується на інклюзивності, забезпечуючи рівний доступ до цифрових інструментів для всіх верств населення [6].

Угорщина: особливої уваги заслуговує досвід впровадження системи документообігу через Application Service Provider (ASP). Це рішення продемонструвало, що централізація IT-менеджменту та стандартизація процесів суттєво підвищують прозорість та скорочують адміністративні терміни опрацювання справ [7].

Данія: впровадження системи MitID як фундаменту цифрової довіри. Данська стратегія (Digital Strategy 2022-2025) підкреслює, що єдина система ідентифікації дозволяє публічному управлінню працювати в захищеному цифровому середовищі [8].

Велика Британія: стратегія «Digital by Default» доводить, що залучення фахівців до дизайну державних послуг робить їх настільки простими для громадян, що це розвантажує управлінський апарат [9].

ОАЕ (Дубай): реалізація «Dubai Paperless Strategy». Використання технології блокчейн для захисту даних дозволило повністю відмовитися від паперу, що радикально підвищило швидкість прийняття рішень та інституційну спроможність [10].

Україна: завдяки екосистемі «Дія» Україна продемонструвала безпрецедентний стрибок, запровадивши цифрові паспорти та максимально спростивши взаємодію громадянина з державним апаратом [11].

Цифрова трансформація впливає на публічну службу через кілька стратегічних механізмів [12]:

організаційний механізм: оптимізація внутрішніх процедур, усунення зайвих бюрократичних ланок та перегляд застарілих регламентів;

адміністративний механізм: автоматизація прийняття типових рішень та перехід до безпаперового документообігу;

економічний механізм: досягнення «економії на масштабі» за рахунок використання хмарних технологій;

безпековий механізм: створення надійного кіберпростору та захист персональних даних. Цифрова стійкість стає фундаментом довіри, що вимагає високих стандартів кібербезпеки на всіх рівнях публічного управління.

Особливе значення у цих процесах має молодь. Як «цифрові аборигени» (digital natives), молоді спеціалісти володіють природ-

ною здатністю до швидкого опанування інновацій.

Потенціал молоді у розвитку публічного управління реалізується через впровадження нових професійних компетенцій, оскільки саме молоді фахівці найкраще володіють сучасними інструментами штучного інтелекту, методами аналітики великих даних та хмарними сервісами. Це органічно поєднується зі зміною управлінської культури завдяки переходу до гнучких методологій (Agile) та проєктного підходу. Як цифрові лідери, молоді фахівці виступають ефективними агентами змін, які допомагають долати психологічні бар'єри та сприяють швидкій адаптації всієї системи до інновацій [13].

Цифрова трансформація та інновації є ключовими інструментами підвищення спроможності публічного управління. Головним викликом залишається подолання цифрового розриву та ризики кіберзагроз. Проте залучення молодіжного потенціалу, що базується на високій цифровій грамотності, дозволяє перетворити ці виклики на можливості, забезпечуючи перехід до ефективної та людиноцентричної моделі управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 1 (13). С. 77–81. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1109/1086>
2. United Nations E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
3. e-Estonia: How to create the best digital state. 10 principles for creating digital public services. URL: <https://e-estonia.com/how-to-create-the-best-digital-state/>
4. Digital Government, Smart Nation: Pursuing Singapore's Tech Imperative. A Singapore Government Agency Website. ETHOS Issue 21, July 2019. URL: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-21/digital-government-smart-nation-pursuing-singapore-tech-imperative/>
5. OECD Digital Government Review of Korea 2025. *Delivering human-centred and proactive public services*. URL: <https://www.oecd.org>
6. OECD. Open Government Scan of Canada: Designing and Implementing an Open Government Strategy. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://doi.org/10.1787/1290a7ef-en>
7. Borbála Szedmák. Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2025.2520522?utm_source=chatgpt.com#abstract
8. European Commission. Digital Public Administration Factsheet – Denmark. Brussels: European Commission, 2022. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPA_Factsheets_2022_Denmark_vFinal.pdf
9. Hodge A. Digital transformation in government. POSTnote 743. UK Parliament. 2025. URL: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/POST-PN-0743/POST-PN-0743.pdf>
10. McEwan V. Everything you need to know about the Dubai Paperless Strategy. Doxis Blog. 2023. URL: <https://www.doxis.com/en/blog/dubai-paperless-strategy>

11. Міністерство цифрової трансформації України. Українська цифрова трансформація привертає міжнародну увагу (Ukraine's Digital Transformation Is Making International Headlines). URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-digital-transformation-is-making-international-headlines>

12. Gatot Hery Djatmiko. Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of E-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 7, 2908. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/2908>

13. Серьогін С. М., Бородін Є. І. Молодь як стратегічний ресурс розвитку публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 4 (8). С. 5–12.

Тарабан Єгор Ігорович,

*аспірант, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»*

*Науковий керівник: Дегтяр Андрій Олегович, доктор наук з державного управління,
професор, Заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»*

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У глобальному контексті цифрові технології стали не лише технічним інструментом, але й ключовим чинником реформ у державному секторі. Для публічної служби цифрова трансформація та інновації сприяють підвищенню ефективності, прозорості та якості взаємодії держави з громадянами. Такий підхід дозволяє модернізувати адміністрування, оптимізувати процеси та формувати нову модель управління.

Створення Міністерства цифрової трансформації України стало важливим етапом системної цифровізації.

Інновації у публічній службі включають створення нових технологічних продуктів, сервісів і способів надання державних послуг, що розширюють можливості системи управління та підвищують рівень задоволення запитів громадян. Такі інноваційні підходи дозволяють працювати більш гнучко, адаптуючись до змін у суспільстві та економіці [1].

До переваг цифрових рішень у публічній службі можна віднести:

1. Прозорість і ефективність. Електронні сервіси скорочують час і ресурси на отримання адміністративних послуг, сприяють автоматизації процесів і зменшують корупційні ризики [2].

2. Підвищення цифрових компетентностей. Освітні програми та тренінги з цифрової грамотності підвищують кваліфікацію службовців, що важливо для ефективної роботи в умовах нових технологій [3].

3. Забезпечення доступності. Цифрові послуги можуть охоплювати ширші верстви населення, включно з віддаленими регіонами, але потрібно працювати над подоланням цифрової нерівності [4].

Естонія, Сінгапур, Німеччина демонструють приклади комплексної цифровізації, інтеграції реєстрів та використання data-driven governance [5, 6].

В Україні одним із головних елементів цифрової трансформації стала платформа «Дія» [7], яка надає доступ до:

- цифрових документів (паспорт, водійське посвідчення тощо);
- адміністративних послуг онлайн;
- електронних послуг для бізнесу.

Це значно спростило взаємодію громадян з державою, зменшило черги та адміністративні бар'єри. Платформа продовжує розвиватися і охоплює дедалі більше послуг.

Попри переваги цифрової трансформації, існують й виклики:

- захист персональних даних та кібербезпека;
- цифрова нерівність, коли частина населення має обмежений доступ до технологій;

- організаційні зміни, що потребують адаптації від службовців.

Ці ризики потребують стратегічного планування та комплексного підходу.

Отже, цифрова трансформація та інновації суттєво підвищують спроможність публічної служби. Вони сприяють:

- оптимізації процесів управління;
- підвищенню прозорості;
- покращенню якості послуг;
- розширенню доступу для громадян.

Успіх залежить від інвестицій у цифрову інфраструктуру, підготовки кадрів та побудови стратегічного бачення майбутнього публічного управління.

Цифрова трансформація є ключовим інструментом модернізації публічної служби. Вона підвищує її спроможність, зменшує бюрократичні бар'єри та формує нову модель взаємодії держави і суспільства.

Для України цифровізація має стратегічне значення, особливо в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демиденко В. Цифрова трансформація та амбідекстерність муніципальної влади: міжнародні тренди та національні особливості. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 1 (29). С. 67–76.
2. Чумакова Г., Пасічник Ю. Електронні публічні послуги як інструмент цифрової трансформації державного управління України. *PRO VEDU VYZKUM*. 2025. Vol. 1. № 12. С. 45–64. URL: <https://phes.com.ua/ojs/index.php/www/uk/article/view/16/28>
3. Pospielova T., Marukhlenko O., Rudenko V. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. 2(14). С. 522–531. <https://doi.org/10.32750/2024-0246>
4. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. 19(1). С. 116–121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>
5. URL: <https://purpleview.de>
6. URL: <https://www.uniserv.com>
7. URL: <https://diia.gov.ua>

Хижняк Станіслав Владиславович,

аспірант, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Вашев Олег Єгорович**, кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна система охорони здоров'я перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої впровадженням цифрових технологій, електронної охорони здоров'я (eHealth), телемедицини, інструментів аналітики великих даних та штучного інтелекту. Ці процеси істотно змінюють не лише технологічну основу галузі, але й логіку державного управління, висуваючи нові вимоги до спроможності публічної служби як інституційного механізму реалізації державної політики.

Цифровізація охорони здоров'я перетворюється з допоміжного інструменту на системоутворюючий фактор, який визначає ефективність планування, фінансування, контролю та надання медичних послуг. Разом із тим, органи публічної влади стикаються з

обмеженістю бюджетних ресурсів, дефіцитом ІТ-компетенцій, інституційною інерцією та високими ризиками у сфері кібербезпеки. За таких умов виключно державна модель управління цифровими змінами виявляється малоефективною.

У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається як ключовий інструмент підвищення спроможності публічної служби, що дозволяє поєднати регуляторні та координаційні функції держави з технологічною експертизою, інноваційним потенціалом і фінансовими ресурсами приватного сектору [1; 4].

Класичні моделі PPP у сфері охорони здоров'я історично були орієнтовані на розвиток «жорсткої» інфраструктури – будівництво лікарень, діагностичних центрів, постачання медичного обладнання. Однак цифрова трансформація змінює сам об'єкт партнерства, переміщуючи фокус із матеріальних активів на «м'яку» інфраструктуру: медичні інформаційні системи, хмарні платформи, цифрові сервіси та алгоритми обробки даних.

Такий зсув потребує переосмислення підходів до державного управління. Публічна служба переходить від ролі безпосереднього адміністратора та власника ІТ-рішень до функцій стратегічного замовника, регулятора та гаранта публічного інтересу. Цифрові моделі PPP відзначаються коротшими життєвими циклами, високою динамікою технологічних змін і необхідністю гнучких контрактних механізмів, що істотно відрізняє їх від традиційних інфраструктурних проєктів [2; 6].

Таким чином, інноваційні моделі PPP стають не лише формою залучення інвестицій, а інструментом інституційного розвитку публічної служби, підвищення її адаптивності та результативності в умовах цифрової економіки.

Аналіз сучасних практик дозволяє виокремити кілька ключових моделей публічно-приватного партнерства, що безпосередньо сприяють зміцненню управлінської спроможності органів публічної влади у сфері охорони здоров'я.

Модель «інфраструктура як послуга» (IaaS/PaaS) забезпечує відмову держави від капіталомісткого створення власних центрів обробки даних на користь використання хмарних сервісів. Для публічної служби це означає зменшення операційного навантаження, підвищення надійності цифрових сервісів та концентрацію на стратегічному управлінні даними й стандартами безпеки [5].

Цифрові концесії дозволяють приватному партнеру інвестувати у створення та супровід медичних інформаційних систем, тоді

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ як держава зберігає контроль над правилами функціонування, доступом до даних та соціальною спрямованістю сервісів. Така модель підвищує інституційну ефективність публічної служби за рахунок делегування технічних функцій без втрати публічного контролю [6].

Data-driven партнерства та R&D-моделі відкривають нові можливості використання великих масивів медичних даних для розробки інноваційних рішень на основі штучного інтелекту. У цьому випадку роль публічної служби полягає у забезпеченні правового режиму доступу до знеособлених даних, захисті прав пацієнтів і спрямуванні інновацій на досягнення суспільно значущих результатів [8].

Моделі «оплати за результат» (Value-Based PPP) безпосередньо пов'язують фінансування цифрових рішень з досягненням вимірюваних клінічних або економічних ефектів. Це стимулює публічну службу переходити від формального адміністрування до управління за результатами, що відповідає сучасним підходам до реформування державного управління [7].

Попри значний потенціал, впровадження інноваційних моделей PPP супроводжується комплексом ризиків: кіберзагрозами, витоками персональних даних, технологічним застаріванням та регуляторною невизначеністю. У цих умовах саме публічна служба несе ключову відповідальність за формування ефективної системи управління ризиками, розподіл відповідальності між партнерами та забезпечення дотримання публічного інтересу.

Особливої актуальності набуває питання підвищення цифрової компетентності державних службовців, розвитку інституційної спроможності органів влади та адаптації законодавства до специфіки цифрових партнерств [1; 3]. Без цього PPP ризикує перетворитися з інструменту розвитку на джерело нових управлінських проблем.

Таким чином цифрова трансформація та інновації в охороні здоров'я істотно змінюють роль публічної служби, вимагаючи переходу від адміністративної моделі управління до партнерської, результатноорієнтованої та технологічно гнучкої. Публічно-приватне партнерство у цифровому форматі виступає ефективним інструментом підвищення спроможності публічної служби, дозволяючи поєднати публічний інтерес із потенціалом приватного сектору.

Інноваційні моделі PPP сприяють підвищенню якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та доступності медичних послуг. Водночас їхня успішна реалізація потребує системної інституційної підготовки, удосконалення нормативно-правової бази та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 р. № 411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.02.2026).
2. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 1 жовтня 2025 року № 4510-IX: аналіз змін та вплив на інвестиційний клімат. GOLAW. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/bulo-dpp-a-stalo-ppp-i-shho-dali/>
3. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.02.2026).
4. Digital Health: A Call for Government Leadership and Cooperation between ICT and Health. Broadband Commission for Sustainable Development, ITU, UNESCO. 2017. URL: <https://www.broadbandcommission.org/publication/digital-health/>
5. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva : World Health Organization, 2021. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/documents/gd4dhd2a9f352b0445bafbc79ca799dce4d.pdf>
6. Houlding D. Healthcare 3.0: The Rise of the Digital Patient and the Healthcare Cloud. *International Journal of Cloud Computing*. 2014. Vol. 1. No. 1
7. UNECE Standard on Public-Private Partnerships in Healthcare Policy. Geneva : United Nations Economic Commission for Europe, 2018. URL: https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/ppp/Standards/Healthcare/PPP_Healthcare_Standard.pdf
8. Wang T., Wang Y. Benefits and Risks of Public-Private Partnerships in Healthcare: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19(21). 14364. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114364>

Чижевський Руслан Анатолійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Дзюндзюк Борис В'ячеславович, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗШИРЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ УЧАСТІ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Питання громадянської участі у публічному управлінні є центральним для теорії демократії і водночас одним із найбільш практично складних аспектів її реалізації. Традиційні механізми участі, такі як вибори, публічні слухання, звернення до органів влади, демонструють стійку тенденцію до зниження залученості громадян, особливо серед молодших вікових груп, що дослідники пов'язують як зі змінами у суспільних цінностях, так і з незручністю та ресурсоємністю традиційних форм участі. Цифрові технології з'явилися у

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

цьому контексті як потенційний засіб подолання бар'єрів для участі, здатний знизити транзакційні витрати взаємодії громадян з публічними інститутами та розширити діапазон доступних форм залучення. Проте між технологічним потенціалом і реальним впливом цифрових інструментів на якість та обсяг громадянської участі існує значний розрив, природа якого є предметом активної наукової дискусії.

Цифрові інструменти забезпечення громадянської участі можна систематизувати за кількома критеріями. За рівнем інтерактивності вони варіюють від пасивних форм інформування громадян (урядових вебсайтів, порталів відкритих даних, онлайн-трансляцій засідань) до активних форм залучення, серед яких платформи електронних петицій, онлайн-консультації, системи краудсорсингу ідей та платформи партисипативного бюджетування. За рівнем владного впливу, що надається учасникам, вони розподіляються від консультативних механізмів, де думка громадян враховується як один із чинників, до делегативних, де громадяни безпосередньо приймають рішення щодо розподілу ресурсів або пріоритетів розвитку. Ця класифікація важлива, оскільки ефективність різних інструментів суттєво відрізняється залежно від контексту застосування та цілей, які ставлять перед собою органи влади.

Емпіричний аналіз досвіду впровадження цифрових платформ участі в різних країнах виявляє суперечливу картину. З одного боку, є переконливі свідчення того, що цифрові інструменти здатні суттєво розширити охоплення процесів участі: онлайн-консультації залучають значно більше учасників порівняно з традиційними публічними слуханнями, а платформи партисипативного бюджетування демонструють вищий рівень залученості, ніж попередні механізми розподілу коштів на розсуд посадовців. З іншого боку, дослідження стабільно фіксують проблему цифрової нерівності: онлайн-участь є соціально зміщеною на користь більш освічених, молодших та технологічно грамотних громадян, тоді як особи похилого віку, мешканці сільської місцевості з обмеженим доступом до інтернету та соціально вразливі групи залишаються систематично недопредставленими. Цей факт принципово важливий для оцінки нормативного значення цифрової участі: якщо вона відтворює або навіть посилює наявні нерівності у громадянській залученості, її вплив на якість демократичного врядування може виявитися негативним, попри збільшення загальної кількості учасників.

Окремої уваги заслуговує питання реального впливу цифрових механізмів участі на прийняття управлінських рішень.

Дослідження показують, що органи влади нерідко запроваджують цифрові платформи участі без відповідної реорганізації внутрішніх процесів прийняття рішень, що призводить до ситуації, коли громадяни витрачають час і зусилля на формулювання пропозицій, які потім ігноруються або враховуються формально. Цей феномен, що у літературі отримав назву «консультативна втома», є однією з найбільших загроз для розвитку цифрової участі: якщо громадяни переконуються у тому, що їхній внесок не має реального впливу, вони перестають брати участь, а довіра до відповідних механізмів підривається. Ефективне використання цифрових технологій для забезпечення участі потребує, відповідно, не лише технічних рішень, а й інституційних гарантій того, що результати участі справді впливають на рішення.

В Україні цифрові механізми громадянської участі розвивалися нерівномірно і здебільшого фрагментарно. Найбільш системним прикладом є платформа електронних петицій, що функціонує на рівні центральних органів влади та більшості великих міст і забезпечила помітне розширення можливостей для формальної участі. Партисипативне бюджетування було впроваджено у кількох великих містах, де накопичено певний досвід його адміністрування та взаємодії з місцевими громадами. Водночас системна інтеграція цифрових інструментів участі у процеси вироблення публічної політики залишається обмеженою, а між наявними механізмами існують значні розриви у функціональності, зручності використання та реальному впливі на рішення. Воєнний стан додав до цієї картини нові виклики, пов'язані із необхідністю підтримувати механізми участі в умовах, коли значна частина населення є переміщеною або живе в зонах активних бойових дій.

Перспективи розвитку цифрових технологій для забезпечення участі громадян у публічному управлінні пов'язані з кількома напрямками. По-перше, це подолання цифрової нерівності через розвиток цифрової грамотності та забезпечення доступності онлайн-сервісів для всіх категорій громадян, включаючи людей з обмеженими можливостями та низьким рівнем технологічної грамотності. По-друге, це розробка гібридних моделей участі, що поєднують цифрові та офлайн-формати, забезпечуючи рівний доступ незалежно від рівня цифрових компетенцій. По-третє, це інституційне закріплення зобов'язань органів влади щодо реального врахування результатів цифрових консультацій, що є необхідною умовою підтримки довіри та залученості громадян.

Таким чином, цифрові технології є потужним, але не самодостатнім інструментом розширення громадянської участі у публічному управлінні. Їхній реальний потенціал реалізується лише за умови, що технологічні рішення поєднуються з інституційними гарантіями впливу участі на рішення, заходами щодо подолання цифрової нерівності та організаційною культурою, орієнтованою на справжній діалог з громадянами, а не на його імітацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fung A. Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*. 2015. Vol. 75, No. 4. P. 513–522.
2. Linders D. From e-Government to we-Government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media. *Government Information Quarterly*. 2012. Vol. 29, No. 4. P. 446–454.
3. Schlozman K. L., Verba S., Brady H. E. The Unheavenly Chorus: Unequal Political Voice and the Broken Promise of American Democracy. Princeton: Princeton University Press, 2012. 744 p.

Гайдай Людмила Валентинівна,

студентка групи ЗПУА-25м, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій

Науковий керівник: **Поступна Олена Вікторівна**, доктор наук з державного
управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ: РОЛЬ МОЛОДІ У ПІДВИЩЕННІ ПРОЗОРОСТІ (на прикладі Криворізької міської територіальної громади)

Сучасна парадигма публічного управління в Україні вимагає від органів місцевого самоврядування не лише формального виконання функцій, а й високого рівня інституційної спроможності, що базується на принципах ефективності, прозорості та адаптивності. Одним із фундаментальних інструментів реалізації цих принципів є програмно-цільовий метод (далі – ПЦМ) у бюджетуванні, який дозволяє пов'язати розподіл фінансових ресурсів із конкретними суспільно значущими результатами.

Водночас у сучасних умовах дієвість цього методу безпосередньо залежить від глибини його технологічної модернізації та

залучення інтелектуального капіталу нового покоління фахівців. Зокрема, на прикладі Криворізької міської ради спостерігається трансформація класичного ПЦМ під впливом процесів цифровізації, що перетворює його з суто фінансового механізму на інноваційний інструмент стратегічного управління. При цьому особливого значення набуває залучення молоді як найбільш адаптивної та технологічно грамотної верстви населення, здатної виступати не лише споживачем цифрових послуг, а й активним суб'єктом модернізації муніципальних управлінських процесів.

Аналіз ефективності реалізації бюджетних програм у Кривому Розі свідчить, що традиційні підходи до формування паспортів програм поступово поступаються місцем дата-центричним моделям. Ключовим чинником підвищення спроможності публічної служби міста стає впровадження спеціалізованих інформаційно-аналітичних систем, які дозволяють здійснювати моніторинг показників продуктивності та ефективності в режимі реального часу. У цьому контексті молодь відіграє роль каталізатора змін, виступаючи ініціатором впровадження нових ІТ-рішень та мобільних додатків для громадського контролю за видатками. Цифрова трансформація бюджетного процесу в місті інтегрує елементи «Smart City», де автоматизація збору даних поєднується з інструментами публічного аудиту, що стає можливим завдяки високій залученості молодіжних організацій до аналізу відкритих даних на порталах типу «Відкритий бюджет» [1].

Слід зазначити, що інноваційна складова ПЦМ у Кривому Розі яскраво проявляється через розвиток платформ електронної партисипації, де саме молодіжний сектор демонструє найвищу активність. Зокрема, досвід реалізації кейсу «Громадський бюджету» до 2022 року [2] підтвердив, що молодь є основним розробником та промоутером проектів із цифровізації міського простору, які безпосередньо впливають на пріоритети бюджетного фінансування. Водночас подальша цифровізація, зокрема переведення системи подачі та голосування за проекти на виключно цифрові ID-платформи стало додатковим стимулом для молодих інноваторів у розробці новітніх технологічних рішень для міста. Вважаємо, що стимулюючи молодих інноваторів до розробки технологічних рішень для міста, цифровізація партисипативних процесів закладає підґрунтя для глибинних трансформацій у кадровому забезпеченні самоврядування. У цьому контексті залучення молодих фахівців до публічної служби та їхня активна участь у діяльності молодіжних рад до-

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

звояють переосмислити критерії ефективності ПЦМ, інтегруючи до них параметри технологічності та соціальної інклюзії. Водночас системне зростання інституційної спроможності громади суттєво залежить від створення дієвих «соціальних ліфтів» для молодіжних інновацій та модернізації корпоративної культури муніципалітету. Оскільки перехід до управління на основі Великих даних та штучного інтелекту потребує специфічних цифрових компетенцій, саме молоде покоління стає ключовим суб'єктом трансформації ПЦМ із бюрократичної процедури у гнучку екосистему стратегічного управління розвитком громади.

Практичним механізмом реалізації зазначеного підходу у Кривому Розі став Муніципальний хаб стажувань, функціонування якого забезпечує комунальна установа «Криворізький молодіжний центр» [3]. Даний інноваційний майданчик слугує інструментом прямої взаємодії талановитої молоді з виконавчим комітетом міської ради, сприяючи інтеграції молодіжного потенціалу в реальні управлінські процеси. Емпіричним підтвердженням ефективності такої моделі є Програма на 2025–2026 роки [4], ключові напрями якої орієнтовані на підготовку кадрів нового покоління через призму цифровізації публічного сектору, зокрема:

- фінансово-аналітичний вектор – передбачає залучення стажерів до практичної реалізації ПЦМ бюджетування. Особлива увага приділяється опануванню алгоритмів формування паспортів бюджетних програм та моніторингу результативних показників через інформаційно-програмний комплекс «Місцевий бюджет». Використання даного програмного модуля дозволяє автоматизувати бюджетний цикл відповідно до Бюджетного кодексу України, оптимізуючи управління фінансовими ресурсами громади;

- технологічні модернізація та впровадження концепції Smart City. У межах цього напрямку молодь долучається до адміністрування та розвитку муніципальних сервісів (зокрема «Нова-Ком», «Контакт-центр 1520», «Картка Криворіжця», Центр надання адміністративних послуг «Віза» (Центр Дії) та ін.), а також інтегрує навички з графічного дизайну та 3D-моделювання у стратегічні проекти міського розвитку;

- інституційна підтримка молодіжних лідерів. Реалізується через міську програму «Нова генерація», що є продовженням реалізації міської програми «Нова генерація – перспектива та успіх Кривбасу» (2021–2026 роки) із пріоритетом на підвищення рівня цифрової грамотності майбутніх службовців;

- інтеграція у національний управлінський простір – передбачає участь у загальнодержавних проектах стажування, ініційованих Національним агентством України з питань державної служби та Міністерства молоді та спорту України, що спрямовані на посилення спроможності місцевого самоврядування через залучення молоді до прийняття управлінських рішень;

- розвиток цифрової партисипації та громадського аудиту. Впровадження інструментів «молодіжного бюджетного моніторингу», де учасники виконують роль цифрових аудиторів, здійснюючи контроль за виконання бюджетних програм через відкриті дані та спеціалізовані платформи;

- стимулювання соціальних інновацій – розширення грантової підтримки в межах програм «UActive» та «UPSHIFT», що дозволяє інтегрувати молодь віком від 13 до 17 років у загальну стратегію розвитку територіальної громади та отримувати гранти до 5 тис. доларів.

Вищезазначені ініціативи створюють підґрунтя для активного застосування платформ електронної демократії у бюджетному процесі. Зокрема, залучення молоді до формування пропозицій до проекту бюджету на плановий період не лише підвищує рівень інклюзивності ПЦМ, а й закріплює за молодіжним сектором суб'єкту консультативно-дорадчу роль у системі муніципальних фінансів.

Підсумовуючи вищевикладене, варто констатувати, що оптимізація ПЦМ у Криворізькій міській територіальній громаді на засадах цифровізації дозволяє трансформувати бюджет із формального документа у гнучкий інструмент стратегічного управління розвитком території. Такий підхід забезпечує високу адаптивність публічної служби до кризових викликів та гарантує цільову спрямованість фінансових ресурсів. Автоматизація збору та обробки даних за допомогою інтегрованих систем (зокрема АІС «Місцевий бюджет») мінімізує корупційні ризики та вплив «людського фактору» на етапі звітності. Водночас розвиток сервісів за типом «Відкритий бюджет» Кривого Рогу забезпечує транспарентність видатків у режимі реального часу, що безпосередньо корелює з рівнем суспільної довіри до органів влади.

Варто зазначити, що для Кривого Рогу як потужного промислового центру цифрова трансформація бюджетного процесу виходить за межі суто технічної модернізації, набуваючи статусу стратегічного інструменту підвищення інституційної спроможності громади. При цьому саме молода генерація публічних службовців та громадських активістів виступає головним рушієм впровадження

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ КОНТРОЛЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО МЕТОДУ БЮДЖЕТУВАННЯ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Відкритий бюджет міста Кривого Рогу: моніторинг та візуалізація бюджетних показників. URL: <https://openbudget.krmisto.gov.ua/>
2. Громадський бюджет міста. Платформа для реалізації ідей покращення твого міста. URL: <https://kr.pb.org.ua/>
3. Місто підтримує всі прогресивні починання молоді Кривого Рогу. Виконавчий комітет Криворізької міської ради. URL: <https://kr.gov.ua/novini/misto-pidtrimuye-vsi-progresivni-pochinannya-molodi-krivogo-rogu>
4. Про затвердження звіту з виконання у 2024 році Програми реалізації молодіжної політики «Нова генерація – перспектива та успіх Кривбасу» на 2021-2025 роки : рішення Криворізької міської ради від 29.01.2025 р. № 3399. URL: <https://kr.gov.ua/documents/rishennya-krivorizkoymi-miskoyi-radi/lix-sesiya-plenarne-zasidannya-vid-29-01-2025/560053-pro-zatverdzhennya-zvi>

Кутузов Олександр Сергійович,

*студент групи ПУА-22, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій*

*Науковий керівник: Поступна Олена Вікторівна, доктор наук з державного
управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОДУЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА У СТРАТЕГІЯХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Масштабне відновлення соціальної та житлової інфраструктури в умовах поствоєнного розвитку вимагає від органів публічної влади переходу до якісно нових технологічних стандартів. Модульне будівництво, засноване на прєфабрикації та стандартизації конструкцій, виступає базовим елементом сучасної стратегії відбудови. Поєднання зазначених інженерних рішень із цифровими інструментами управління дозволяє трансформувати традиційну будівельну галузь у високотехнологічний сегмент публічного сервісу.

Застосування технологій інформаційного моделювання (Building Information Modeling, BIM – Будівельне інформаційне моделювання) стає фундаментом для координації зусиль держави та

приватних підрядників. Цифрові двійники модульних споруд забезпечують повну прозорість бюджетних витрат, точне прогнозування термінів реалізації проєктів та мінімізацію логістичних витрат. Впровадження таких інструментів у діяльність профільних міністерств та місцевих адміністрацій сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, де кожне управлінське рішення базується на верифікованих даних у режимі реального часу [1].

Особливого значення набуває розвиток цифрових реєстрів типових модульних рішень, що дозволяє громадам оперативно обирати проєкти залежно від специфічних потреб (від мобільних амбулаторій до тимчасових освітніх центрів). Автоматизація дозвільних процедур та інтеграція будівельних сервісів у загальнодержавні цифрові екосистеми суттєво прискорюють процеси розгортання інфраструктури, що має визначальне значення для відновлення життєдіяльності постраждалих територій.

Синергія інноваційних будівельних технологій та цифрового врядування створює передумови для формування стійкої моделі публічного управління. Даний підхід забезпечує не лише швидку фізичну відбудову, а й високу адаптивність системи до майбутніх викликів, гарантуючи при цьому раціональність використання ресурсів та підзвітність влади перед суспільством. Реалізація подібної стратегії вимагає безперервного оновлення професійних компетенцій публічних службовців та посилення взаємодії між державою, наукою та індустріальним сектором.

Слід зауважити, що ефективність модульного будівництва безпосередньо корелює з рівнем цифровізації управлінських процесів, оскільки технологічна складність префабрикації вимагає бездоганної координації всіх учасників проєкту. Використання технологій BIM дозволяє органам публічної влади здійснювати прозорий контроль за всіма етапами життєвого циклу об'єктів – від проєктування до експлуатації. Включення подібних інструментів до стратегій цифрової трансформації публічного сектору забезпечує системний підхід до відновлення інфраструктури.

Оптимізація ресурсів досягається завдяки автоматизації розрахунків та уніфікації модульних елементів, що мінімізує корупційні ризики та раціоналізує використання бюджетних коштів. Наочним прикладом слугує досвід Великої Британії, де впровадження стандарту BIM Level 2 у державні закупівлі дозволило знизити витрати на будівництво соціальних об'єктів на 20 % завдяки точному прогнозуванню обсягів матеріалів та виключенню надлишкових

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ОПЕРАЦІЙ [2]. В українській практиці подібні підходи починають реалізовуватися через платформу «Дія.Цифрова громада», де розробляються цифрові шаблони для типових модульних споруд, що дозволяє громадам уникати витрат на індивідуальне проектування.

Оперативність прийняття рішень гарантується через цифрові платформи моніторингу, які дозволяють молодим фахівцям у сфері публічного управління в режимі реального часу оцінювати темпи відновлення інфраструктури громад. У Сінгапурі, наприклад, функціонує система Integrated Digital Delivery (IDD), яка інтегрує дані з будівельних майданчиків модульних будівель безпосередньо в управлінські панелі міських служб. Дана технологія забезпечує миттєву ідентифікацію відхилень від графіку та автоматичне коригування логістичних ланцюгів.

Застосування згаданих цифрових рішень у вітчизняному публічному секторі створює передумови для формування прозорого та підзвітного середовища відбудови. Поєднання високої швидкості модульного монтажу з точністю цифрового контролю дозволяє органам влади не лише долати наслідки руйнувань, а й закладати фундамент для сталого розвитку територій на основі новітніх технологічних стандартів. Такий підхід сприяє залученню міжнародних інвестицій, оскільки забезпечує зрозумілу та верифіковану систему управління інноваційними будівельними проектами.

Оволодіння навичками управління інноваційними будівельними проектами стає важливою професійною компетенцією для нової генерації публічних службовців, оскільки традиційні методи адміністрування не відповідають темпам сучасних викликів. Модульні технології дозволяють створювати мобільну та адаптивну соціальну інфраструктуру – амбулаторії, освітні хаби, центри надання адміністративних послуг, – що має визначальне значення для деокупованих та прифронтових територій. Гнучкість таких рішень забезпечує безперервність надання публічних послуг навіть за умов високої невизначеності та безпекових ризиків.

Зарубіжний досвід, зокрема країн Скандинавії та Канади, свідчить, що цифровізація процедур видачі дозволів на будівництво у поєднанні зі стандартизацією модульних компонентів дозволяє скоротити терміни реалізації проектів на 30-50 %. Наприклад, у Швеції використання цифрових платформ для погодження модульних житлових об'єктів дозволило муніципалітетам значно пришвидшити розв'язання житлових питань без втрати якості контролю за безпекою споруд. У Канаді досвід впровадження пре-

фабрикованих конструкцій для віддалених регіонів демонструє високу енергоефективність та логістичну вигоду, що є актуальним для українських територій зі зруйнованою транспортною мережею.

Впровадження таких кращих практик в Україні потребує системної синергії між сферою освіти та публічною службою, де молодь виступає драйвером змін та ініціатором імплементації високотехнологічних підходів. Створення «професійних ліфтів» для талановитих фахівців, які володіють знаннями у сфері BIM-технологій та інноваційного менеджменту, дозволяє інтегрувати сучасні світові тренди у вітчизняну практику державного управління. Формування нової управлінської культури, орієнтованої на технологічність та результат, гарантує не лише швидку відбудову, а й довгострокову інституційну спроможність органів влади.

Подібна інтеграція знань та практичних навичок дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні механізми реалізації потенціалу молоді у процесах прийняття рішень. У результаті взаємодії академічної спільноти та державних інституцій створюється надійне підґрунтя для перетворення будівельної сфери на інноваційний сектор, що працює за прозорими цифровими стандартами та забезпечує гідні умови життєдіяльності в кожній громаді.

Інтеграція модульного будівництва у цифрову вертикаль публічного управління виступає фундаментом для професійної модернізації державних інститутів. Даний процес потребує комплексного підходу, що охоплює правові, освітні та економічні аспекти функціонування владних структур. Реалізація існуючого потенціалу вимагає насамперед ґрунтового удосконалення нормативно-правового регулювання цифрових стандартів будівництва. Створення єдиного правового поля для використання BIM-технологій та автоматизованих систем контролю якості дозволить уніфікувати вимоги до модульних конструкцій, забезпечуючи їх високу надійність та відповідність міжнародним екологічним стандартам.

Поряд із правовим регулюванням визначального значення набуває цифрова грамотність службовців місцевого самоврядування. Вміння оперувати базами даних, віртуальними моделями та системами дистанційного моніторингу стає базовою професійною компетенцією. Спеціалізоване навчання дозволяє сформувати кадровий корпус, здатний оперативнo впроваджувати інновації в умовах цифрової економіки.

Стратегія також передбачає створення прозорих механізмів державно-приватного партнерства через електронні сервіси. Від-

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

критиcтє даних про державні потреби та використання блокчейн-технологій у закупівлях мінімізують бюрократію, стимулюють інвестиції та гарантують цільове використання ресурсів.

Ключовим фактором успіху є залучення молодих спеціалістів до прийняття рішень. Завдяки цифровій адаптивності та гнучкості мислення нова генерація здатна сформуваи технологічну систему публічного управління. Такий підхід забезпечить сталий розвиток України, перетворивши виклики відбудови на можливості для технологічного лідерства у сфері швидкого будівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Azhar S. Building Information Modeling (BIM): Trends, Benefits, Risks, and Challenges for the AEC Industry. *Leadership and Management in Engineering*. 2011. Vol. 11, № 3. P. 241–252. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000127](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000127)
2. Smith P. BIM & the 5D Project Cost Manager. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 119. P. 475–484. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.053>

Світлична Анна Олександрівна,

студентка групи 11МФ, спеціальність В11.041 Філологія

(Германські мови та літератури (переклад включно), перша – англійська),
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

Науковий керівник: **Лактіна Юлія Володимирівна**, кандидат філологічних наук,
доцент, доцент кафедри англійської філології,
Харківський національний педагогічний університет ім імені Г. С. Сковороди

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICES IN UKRAINE: A PARADIGM SHIFT TOWARD SERVICE-ORIENTED GOVERNANCE AND INSTITUTIONAL RESILIENCE

Digitalization has permeated all spheres of our lives and is deeply rooted there, making our lives and work more efficient yet increasingly complex. The digitalization and modernization of public and administrative services are aimed at fulfilling the needs and interests of individual citizens, the broader society and the state in general. Despite unprecedented external threats and obstacles, transformational change in Ukraine is evident across various sectors such as business, public services, healthcare, education and many others. Besides, digital transformation in Ukraine is one of the country's most prioritized areas of development.

The service concept means realigning government bodies from mere administration to the provision of high-quality public services.

Considering all the challenges posed by full-scale war, the digital transformation trajectory proves itself to be extremely resilient and adaptive and able to adjust to any obstacles that may arise.

It is important to recognize that the digitalization of public services requires a complex approach and well-thought-out, gradual implementation steps. This transformation has a distinct procedural character and incorporates analysis, synthesis, comparison and generalization. Furthermore, the strategic documents of European associations have identified digitalization as a key driver of European integration.

Digital transformation is defined not only as the implementation of new technologies but also as a fundamental shift in administrative approaches grounded in data and customer-centricity. The technological modernization of public services in Ukraine is considered one of the most successful in the world and often serves as an exemplary model for other states. The key principle is “Digital by design,” and the main objectives are to increase management efficiency and overcome problems such as bureaucracy and corruption.

The groundbreaking leap forward in public service was the introduction of the Diia application, which has redefined the state-citizen relationship by consolidating administrative, social and economic services into a single digital window. There are several main innovative changes brought by this app:

1. State in the smartphone (Diia): every citizen has instant access to any important document – digital passports, driver’s licenses, diplomas, services for IDPs, COVID certificates, TINs, birth certificates, student IDs, military IDs, pensioner IDs and many others.

2. Social services: digital services for newborns called eMalyatko, IDP assistance (status registration and social benefits), applications for pensions, housing subsidies and extracts from state registers.

3. Economic recovery services: affordable mortgage program called eOselya, eVidnovlennia – compensation program for damaged or destroyed property, war bond purchases and the national cashback program.

4. Business assistance: automatic registration or termination of sole proprietorships, updating business data, tax payment and submission of returns and registration of Limited Liability Companies (LLCs).

5. Civic services: full online marriage registration and adoption applications.

The launch of the Diia app has reshaped Ukrainians' perception of public services. It has significantly transformed state-citizen interaction by providing quick, straightforward access to essential documents and services. Instead of time-consuming queueing or complicated paperwork, now everything can be accessed with just a few taps. It is worth mentioning that, beyond mere convenience, the implementation of the Diia application has helped to build and strengthen trust between citizens and the government, simultaneously reducing opportunities for corruption and ensuring transparency through digital records. Even in times of crisis, during war, blackouts or displacement, the app has provided crucial support to internally displaced people and those needing urgent documents. Generally speaking, Diia has transformed the state-citizen relationship, making governance more service-oriented, resilient and focused on people's needs.

On the other hand, digital transformation also brings considerable risks and has its own flaws. For example, greater reliance on digital infrastructure makes public authority systems and critical facilities more vulnerable to cyberattacks. In order to protect this progress, the development of robust cyber resilience techniques is essential, as it underpins the stability and long-term sustainability of Ukraine's digital governance. This raises a broader question: is digital resilience by itself enough to safeguard governance, or must institutional culture evolve alongside it?

Digital transformation in Ukraine shows how technology can reshape governance. It makes institutions more service-oriented, resilient and citizen-focused. The Diia application is a clear example of this shift, bringing together a wide range of services on a single platform and strengthening the connection between citizens and the state. Despite obvious success, some challenges still remain, e.g., cybersecurity, which is one of the most pressing issues nowadays, but Ukraine's progress demonstrates the potential of digitalization to serve as both a national priority and a model for international best practice.

REFERENCES

1. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1689-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 46. Ст. 376.
2. Про реалізацію експериментального проекту щодо надання комплексної електронної публічної послуги «єМалятко» : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 лип. 2019 р. № 691 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2026).

4. Портал Дія : державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>
5. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2026).
6. Цифрова грамотність та безпека в мережі: національна концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. 45 с.

Соболь Марія Романівна,

*студентка 4 курсу економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*Науковий керівник: Соболь Роман Георгійович, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА СТРАХОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Цифрова трансформація та страхові інновації в сучасних умовах виступають ключовими інструментами підвищення спроможності публічної служби, оскільки вони забезпечують нову якість управлінських процесів, підвищення прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. У контексті глобалізаційних викликів, зростання соціально-економічних ризиків та необхідності швидкого реагування на кризові ситуації публічна влада повинна переходити від традиційних бюрократичних моделей до гнучких цифрових екосистем, здатних інтегрувати інноваційні фінансові та страхові механізми.

Цифровізація публічного управління не обмежується впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, а передбачає трансформацію управлінської культури, перехід до data-driven governance, розвиток електронної демократії та створення сервісної держави.

Показовим прикладом успішної цифрової модернізації є досвід Естонія, де впровадження електронного урядування забезпечило майже повну цифрову взаємодію громадян з державою, мінімізувало корупційні ризики та оптимізувало бюджетні витрати. Для України важливим кроком стало створення та розвиток цифрової екосистеми на базі платформи Міністерство цифрової транс-

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ФОРМАЦІЇ України та впровадження застосунку Дія, що забезпечує доступ громадян до адміністративних послуг у режимі онлайн, спрощує процедури і зменшує транзакційні витрати.

Цифрова трансформація підвищує спроможність публічної служби через автоматизацію процесів, інтеграцію реєстрів, аналітику великих даних та використання штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Інтегровані цифрові системи дозволяють здійснювати моніторинг ризиків у реальному часі, прогнозувати наслідки соціально-економічних явищ та формувати політики на основі доказів. Водночас цифровізація створює нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних та цифровою нерівністю, що потребує комплексного нормативно-правового та інституційного забезпечення. Саме тут страхові інновації можуть виступати додатковим інструментом підвищення стійкості публічного сектору [1].

Страхові інновації в умовах цифрової економіки трансформують традиційні механізми управління ризиками, пропонуючи нові моделі страхового покриття, засновані на технологіях InsurTech, використанні блокчейну, смарт-контрактів та параметричного страхування.

Параметричні страхові продукти дозволяють здійснювати автоматичні виплати у разі настання визначених подій без необхідності складних процедур врегулювання збитків, що особливо важливо для реагування на надзвичайні ситуації, природні катастрофи чи військові ризики. Використання цифрових платформ забезпечує швидкість обробки інформації, прозорість операцій та мінімізацію людського фактору.

У країнах Європейського Союзу, зокрема в Німеччина та Франція, активно розвиваються публічно-приватні партнерства у сфері страхування катастрофічних ризиків, що дозволяє державі розподіляти фінансове навантаження та забезпечувати швидке відновлення постраждалих територій [2].

Для України актуальним є розвиток механізмів страхування воєнних ризиків, аграрного страхування, медичного страхування та страхування відповідальності органів публічної влади. Впровадження цифрових страхових рішень сприяє підвищенню фінансової стійкості державних інституцій, зменшенню бюджетного навантаження у кризових ситуаціях та формуванню довіри з боку громадян і міжнародних партнерів. Інтеграція страхових механізмів у систему публічного управління дозволяє перейти від реактивної моделі компенсації збитків до проактивної моделі управління ризиками.

Важливим аспектом є формування цифрових компетентностей публічних службовців. Підвищення спроможності публічної служби неможливе без розвитку людського капіталу, здатного ефективно використовувати цифрові інструменти та впроваджувати інноваційні фінансові рішення.

Освітні програми, тренінги, міжнародне співробітництво та обмін досвідом сприяють формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на інновації та результат. У цьому контексті важливу роль відіграє співпраця з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку, які підтримують проекти цифровізації та реформування системи державного управління.

Цифрова трансформація також створює передумови для розвитку електронної демократії, підвищення рівня громадської участі та відкритості влади. Онлайн-платформи для консультацій, електронні петиції, відкриті дані та цифрові сервіси зворотного зв'язку сприяють формуванню партнерської моделі взаємодії держави і суспільства. У свою чергу, страхові інновації забезпечують соціальний захист населення в умовах невизначеності, підвищують рівень фінансової інклюзії та сприяють формуванню культури відповідального управління ризиками [3].

Синергія цифрової трансформації та страхових інновацій проявляється у створенні інтегрованих цифрових платформ, що об'єднують державні реєстри, страхові компанії, банківські установи та органи влади в єдину екосистему. Такий підхід забезпечує оперативний обмін інформацією, прозорість фінансових потоків та можливість швидкого реагування на кризові події. Використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє прогнозувати ризики, оптимізувати страхові тарифи та формувати індивідуалізовані продукти для різних категорій населення.

Отже, цифрова трансформація та страхові інновації виступають взаємодоповнюючими чинниками підвищення спроможності публічної служби. Вони забезпечують підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової стійкості, розвиток прозорості та довіри, а також створення адаптивної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики. У стратегічній перспективі їх інтеграція сприятиме формуванню інноваційної моделі держави, орієнтованої на потреби громадян, сталий розвиток та конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Golubyak N., Golubyak I. Hybrid Threats as a Challenge to EU Security Policy. Bulletin of the Precarpathian University. *Political Science Series*. 2023. № 1. С. 55–62. <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-1-7>
2. Balan S. et al. Public Information Policy in Conditions of Hybrid Threats. *Socio-Legal Studies Journal*. 2025. No.1. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5183560
3. Civic Synergy. Hybrid Threats and Public Security: Experience of the EU and Eastern Partnership. 2018. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua>

Ткаченко Діана Артемівна,

*студентка групи ЕД-22, спеціальність «Управління персоналом та економіка праці»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Гордієнко Євгенія Петрівна, доктор філософії,
старший викладач кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ЦИФРОВА ДЕРЖАВА В УКРАЇНІ: РОЛЬ ЗАСТОСУНКУ ДІЯ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному періоді глобальної цифрової трансформації публічне управління зазнає глибинних змін, що вимагає фундаментального переосмислення традиційних моделей організації взаємодії між державою та громадянським суспільством. Інформаційно-комунікаційні технології виступають визначальним фактором підвищення продуктивності функціонування органів державної влади, забезпечення високого рівня прозорості управлінських процесів, а також спрощення доступу громадян до державних послуг. У зазначеному контексті особливого значення набуває концепція цифрової держави, яка полягає у впровадженні та використанні цифрових технологій в якості основного інструменту здійснення державної політики та формування нового формату взаємин із суспільством [9].

В Україні процес цифровізації публічного управління перейшов у системну площину з моменту створення Міністерства цифрової трансформації України та запуску інтегрованої цифрової екосистеми державних послуг. Ключову позицію в цій екосистемі займає застосунок «Дія», який став реальним втіленням концепції «держави у смартфоні» [2; 3].

Цифрова держава являє собою сучасну модель організації публічної влади, в якій цифрові технології гармонійно впроваджуються у всі основні управлінські процеси – від розробки державної політики до надання адміністративних послуг. На відміну від класичної бюрократичної системи, її головний фокус зосереджений на задоволенні потреб громадян і бізнесу, забезпечуючи максимально зручний, швидкий і доступний доступ до державних сервісів [9].

Цифрова держава заснована на ключових принципах, таких як орієнтованість на потреби користувачів, прозорість, відкритість даних, інтеграція між державними інституціями та забезпечення інформаційної безпеки. Впровадження цих принципів дозволяє зробити публічне управління більш ефективним, скоротити адміністративні витрати і мінімізувати ризики корупції. Одночасно вона передбачає інтенсивне використання електронного урядування як інструменту взаємодії між державою та громадянським суспільством.

Таким чином, цифрова держава трансформує традиційну адміністративну модель, зміщуючи акцент із процедурної логіки на сервісну та data-driven взаємодію з громадянами.

Розвиток електронного урядування в Україні відбувався поетапно та був зумовлений потребою модернізації державного управління й виконанням міжнародних зобов'язань у сфері цифровізації. Початковий етап характеризувався впровадженням окремих електронних сервісів і реєстрів, які не утворювали цілісної системи.

Системного характеру цифрова трансформація набула після схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні [7] та створення Міністерства цифрової трансформації України [5]. Нормативною основою функціонування мобільного застосунку «Дія» стала постанова КМУ від 25.03.2020 № 278, яка визначила правові засади діяльності Єдиного державного вебпорталу електронних послуг [2].

Впровадження екосистеми «Дія» стало логічним етапом форми електронного урядування та переходу до сервісно-орієнтованої моделі публічного управління, забезпечивши інтеграцію державних послуг і цифрових документів в єдиній платформі.

Додаток «Дія» являє собою складний цифровий інструмент, який інтегрує функції електронної ідентифікації, доступу до державних реєстрів та отримання адміністративних послуг. Його впровадження знаменувало істотну трансформацію у моделях взаємодії між державними структурами і громадянами, перевівши значну частину управлінських процесів у цифрове середовище [4].

За офіційними даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2025 рік мобільним застосунком «Дія» користуються понад 23 мільйони громадян, що становить значну частину дорослого населення країни. У межах платформи доступні понад 30 цифрових документів та більш як 70 державних сервісів, що охоплюють різні сфери адміністративних послуг [2].

Водночас, за результатами соціологічних досліджень, 48 % громадян, які користувалися державними послугами, взаємодіяли з ними через застосунок «Дія», що свідчить про високий рівень поширення цифрових сервісів серед населення. Така масштабність використання підтверджує поступовий перехід від паперової бюрократичної моделі до сервісно орієнтованої цифрової держави [3].

Серед ключових переваг впровадження застосунку «Дія» можна виділити суттєве прискорення ухвалення управлінських рішень, що сприяє підвищенню інституційної спроможності держави та формуванню довіри до публічних інституцій.

Одночасно з розвитком цифровізації у сфері публічного управління актуалізується низка системних ризиків. Зокрема, за даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, щороку фіксується понад 2–2,5 тисячі кібератак на державні інформаційні ресурси, що підвищує вимоги до захисту персональних даних і стійкості цифрової інфраструктури [1;6]. Проблема цифрової нерівності також залишається суттєвим викликом: за результатами національного дослідження цифрових навичок, близько 53 % громадян мають рівень цифрової компетентності нижче базового або не володіють необхідними цифровими навичками. Це створює ризик формування цифрового розриву та потребує системної державної політики у сфері цифрової освіти й інклюзії [8].

Отже, мобільний застосунок «Дія» став ключовим інструментом цифрової трансформації публічного управління в Україні та практичним втіленням концепції сервісно орієнтованої держави. Його впровадження сприяло підвищенню доступності адміністративних послуг, оптимізації управлінських процесів і зміцненню прозорості взаємодії між громадянами та владою. Водночас подальший розвиток цифрової держави потребує системного забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних та подолання цифрової нерівності, що визначатиме стійкість і ефективність реформ у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Звіт про стан кіберзахисту державних інформаційних ресурсів у 2024 році : офіц. вебсайт. URL: <https://cip.gov.ua>
2. Деякі питання функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та мобільного застосунку «Дія» : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2020 р. № 278. *Офіційний вісник України*. 2020. № 26. Ст. 970.
3. Дія : офіц. портал цифрових державних послуг України. URL: <https://diia.gov.ua>
4. Міністерство цифрової трансформації України : офіц. вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2026).
5. Про затвердження Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856 (зі змін. і допов.). *Офіційний вісник України*. 2019. № 76. Ст. 2635.
6. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI (зі змін. і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.
7. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 верес. 2017 р. № 649-р. *Урядовий кур'єр*. 2017.
8. Цифрова грамотність населення України: результати дослідження. *EGAP Program*. 2025. URL: <https://www.facebook.com/EGAPUkraine/posts/1329009645933025/>
9. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York : United Nations, 2022. 364 p. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ

Бутенко Гліб Ярославович,

*аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ "Інститут державного управління" ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Величко Лариса Юріївна, доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ "Інститут державного управління" ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЦИКЛИ СПІВПРАЦІ З МВФ ТА ЇХНІ ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Україна співпрацює з МВФ уже тридцять років. За цей час підписано півтора десятка програмних угод, отримано десятки мільярдів у кредитах – і жодного разу країна не вийшла з режиму позичальника. Це не випадковість і не наслідок «недисциплінованості», як люблять писати у звітах персоналу Фонду. Це результат конкретної інституційної конфігурації, яка відтворюється з програми в програму. Щоб зрозуміти, чому так сталося і що з цим робити, варто подивитися на генезис цієї системи не як на хронологію угод, а як на послідовність розвілок, де кожне рішення звужувало або розширювало простір для маневру.

Членство в МВФ оформили у вересні 1992-го, але реальні гроші з'явилися лише через два роки. Перші двадцять чотири місяці держава проходила етап інституційного самовизначення: розпад командно-адміністративної системи, формування нових органів влади, розроблення перших законів про бюджет і банківську справу. У жовтні 1994-го затвердили Системну трансформаційну позику – майже 499 мільйонів СПЗ. Контекст був відповідний: інфляція за 890 %, дефіцит бюджету під 9 % ВВП, промисловість у вільному падінні. Вибору, власне, не було – або береш на умовах Фонду, або не береш нізвідки. Цю програму, до речі, виконали повністю. Єдиний раз за наступні п'ятнадцять років.

Далі почалося те, що можна назвати хронічним невиконанням. І тут важливо зрозуміти механіку. Програма 1997 року – освоєно 45 % коштів, зупинка після четвертого траншу через невиконання бюджетних показників. Програма 1998-го, перша спроба вийти за межі стабілізації й запустити структурні реформи – 62 %. Програма 2004-го – взагалі нуль: жодного траншу, жодного виконаного попереднього заходу. І це не аномалії, а закономірність, яка повторюватиметься наступні двадцять років. Обсяг зобов'язань, які фіксували в меморандумах, систематично перевищував те, що український адміністративний апарат міг реально імплементувати. Не тому, що чиновники ліниві чи корумповані, а тому, що інституційна спроможність має межі – особливо коли кожні кілька років змінюється уряд, а з ним і пріоритети, коли апарат успадкований від радянської системи і послаблений черговими політичними кризами

Таблиця 1. Рівень виконання окремих програм МВФ для України

Програма МВФ для України	Рік початку програми	Схвалено (млн СПЗ) для України	Отримано Урядом України	Виконання програми
STF	1994	498,7	498,7	100 %
SBA	2004	411,6	0	0 %
SBA	2010	10 000	2 250	22,5 %
EFF	2015	12 348	6 178	50 %
EFF	2023	11 608	~10 600	91 %*

*Дані попередні, станом на середину 2025 р.

Кризовий 2008-й змінив масштаб гри. Тоді схвалили найбільшу на той момент програму – 11 мільярдів СПЗ. Україна опинилася в епіцентрі глобальної фінансової турбулентності: гривня девальвувала вдвічі, банківська система хилилася до колапсу, експортні ринки закрилися. МВФ видав перші транші швидко, але далі почалися проблеми. У 2010–2011 роках уряд свідомо пішов на конфлікт із Фондом: відмовився підвищувати тарифи на газ і опалення перед президентськими виборами. Політична логіка переважила економічну – як це буває майже завжди, коли на кону голоси виборців. Кредитну лінію заморозили, виконання становило 22,5 %.

До кінця 2013-го країна мала подвійний дефіцит – бюджетний і поточного рахунку, обидва під 8–9 % ВВП – і була відрізана від ринків капіталу. Жодна серйозна реформа за п'ять років не пройшла далі перших кроків. Тут, власне, і криється корінь проблеми: короткострокова електоральна логіка щоразу перемагає довгострокові зобов'язання перед кредиторами. І це не специфічно українська вада – так працює демократія в умовах слабких інституцій. Але наслідки для відносин із МВФ цілком конкретні: кожна незавершена програма формує репутаційні втрати, які зумовлюють жорсткішу обумовленість у наступній програмі.

Після 2014-го, коли Росія анексувала Крим і почала війну на Донбасі, МВФ змінив тактику. Замість великих траншів наперед – порційне фінансування, де кожна наступна порція жорстко прив'язана до конкретного закону чи призначення. Програму SBA 2014-го схвалили через два місяці після анексії – понад 10 мільярдів СПЗ. Але з п'яти запланованих переглядів завершили лише два, виконання – 27 %. Наступна програма EFF 2015-го була амбітнішою: реформа банківського сектору (ліквідували 96 банків), лібералізація енергоринку, створення антикорупційних органів. Пройшли перші перегляди – і застрягли на Вищому антикорупційному суді, який ніяк не могли створити через опір частини політичної еліти.

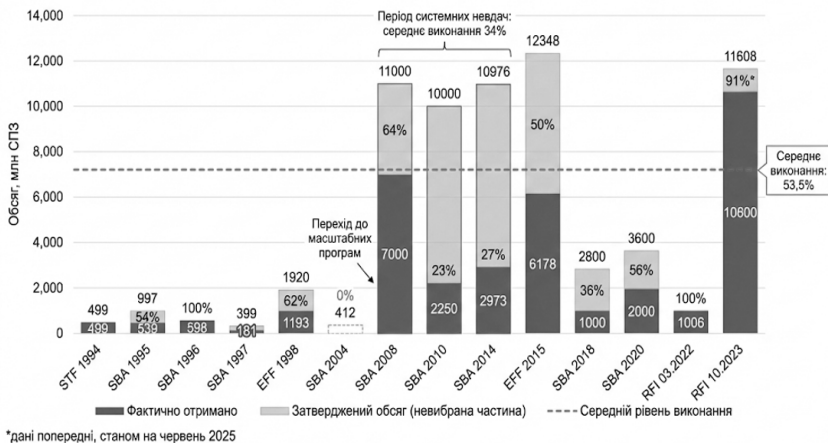


Рисунок 1. Співвідношення затвердженого та фактично отриманого фінансування за програмами МВФ (1994–2025).

SBA 2018 р. дала один транш із запланованих, SBA 2020 р. – два. Фонд, по суті, перейшов від кредитування до торгу: ви нам закон про ринок землі – ми вам транш, ви нам антикорупційний суд – ми вам наступний. Це працює як дисциплінуючий механізм, але залишає мінімум простору для власного стратегічного планування. Уряд перетворюється на виконавця чужого порядку денного, а не автора власного.

А потім прийшов лютий 2022-го, і все змінилося радикально. Зовнішні запозичення з інструменту реформ перетворилися на єдине джерело фінансування зарплат, пенсій, субсидій – усього, що раніше покривали податки. Економіка впала на третину, податкові надходження обвалилися, а видатки на оборону зросли в рази. Затримка траншу тепер означає не відкладену реформу, а не виплачені пенсії. Борг за прогнозами на кінець 2025-го – під 109 % ВВП. Середньострокова стратегія управління боргом, яку затвердив Мінфін на 2026–2028 роки, визнає цей рівень таким, що потребує активного управління валютними та процентними ризиками. Але як управляти ризиками, коли ти залежиш від рішень, які приймаються у Вашингтоні, Брюсселі та на засіданнях Ради директорів МВФ?

У березні та жовтні 2022-го Україна отримала два екстрені кредити за Інструментом швидкого фінансування – понад 2 мільярди СПЗ, обидва освоєні повністю, бо не передбачали структурної обумовленості. У березні 2023-го схвалили чотирирічну програму EFF на 11,6 мільярда – і вона, парадоксально, демонструє найвищий рівень виконання серед усіх великих програм, понад 91 %. Чому? Бо альтернативи немає. Коли на кону виживання держави, реформи проходять навіть ті, що раніше блокувалися роками.

І тут з'являється механізм ERA – кредити від G7, забезпечені доходами від заморожених російських активів. У 2025-му через нього надійшло майже 38 мільярдів доларів – понад 70 % усього зовнішнього фінансування. Це, з одного боку, геніальне рішення: гроші йдуть, а прямий борг перед окремими країнами не зростає. Путінська рашистська Росія, по суті, частково співфінансує українську оборону власними замороженими резервами. Але є нюанс, і він суттєвий. Якщо санкційний режим послаблять – а в нинішній геополітичній ситуації, з можливими змінами адміністрацій та настроїв у Європі, це не виключено – джерело обслуговування цих кредитів зникне, а зобов'язання залишаться. Україна, по суті, взяла на себе ризик, який раніше не брала жодна країна: прив'язала бюджетну стабільність до юридичної стійкості санкцій проти агре-

сора. Це перетворює геополітичний ризик на прямий бюджетний – перехід, який не описується стандартними моделями ризик-менеджменту.

Таблиця 2. Структура зовнішнього фінансування державного бюджету України за джерелами (2022–2025 рр., млрд дол. США)

Джерело	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Європейський Союз (Ukraine Facility)	8,0	19,5	13,0	12,1
МВФ (EFF)	2,7	4,5	5,4	0,9
США (грантова підтримка)	12,0	10,9	3,9	0,0*
Інші (Світовий банк, Японія та ін.)	8,4	7,6	19,3	1,5
Механізм ERA (кредити G7 – переважно від європейських країн і Японії)	0,0	0,0	0,0	37,9
УСЬОГО	31,1	42,5	41,6	52,4

*Примітка: складено на основі звітів Мінфіну [1; 2].

** Пряма бюджетна допомога США у 2025 р. не надходила через заблокованість відповідних асигнувань у Конгресі; фінансування здійснювалося через багатосторонній механізм ERA.

Подивіться на передостанній рядок таблиці (Механізм ERA). Американські гранти – безповоротні гроші, найкращий вид допомоги – впали з 12 мільярдів до нуля за три роки. Це не економіка, це внутрішня політика Вашингтона: заблокованість у Конгресі зробила ERA єдиним юридично доступним каналом. Партійні суперечки в США перетворилися на прямий ризик для бюджетного планування в Києві. Міністерство фінансів України, готуючи бюджет на наступний рік, має закладати сценарії, які залежать від результатів голосування в американському Конгресі – ситуація, м'яко кажучи, некомфортна для суверенної держави.

Тим часом інтенсивність моніторингу досягла рівня, якого не бачила жодна країна в історії МВФ. Україна виконує дев'ять структурних маяків на квартал – одночасно за двома програмами, EFF та Ukraine Facility від Європейського Союзу. Ukraine Facility, до речі, містить 130 структурних умов, половина з яких – «високої глибини», тобто зачіпає базові інституційні механізми. Кожен маяк – це закон, який треба провести через Раду в умовах війни, зачепивши чиїсь інтереси. Кожен кількісний критерій – це показник, невиконання якого запускає процедуру waiver request, що поглинає час і політичний капітал вищих посадових осіб.

Попередні заходи, структурні маяки, кількісні критерії, індикативні орієнтири – чотири рівні обумовленості, які навантажують той самий кадровий ресурс міністерств. Люди, які готують один перегляд, паралельно імплементують умови попереднього і формулюють *prior actions* для наступного. На власне стратегічне планування часу не залишається. Держава працює в режимі реактивного виконання зовнішнього порядку денного, а не формування власного бачення реформ.

Окремо варто сказати про інституційну архітектуру, в якій Україна веде ці переговори. МВФ побудований на принципі зваженого голосування: обсяг прав визначається розміром квоти. Квота України – трохи більше 2 мільярдів СПЗ. Країна входить до Голландсько-Бельгійської групи разом із Вірменією, Грузією, Молдовою, Румунією та кількома іншими державами; разом ця група контролює 5,47 % голосів у Раді виконавчих директорів. США утримують 16,49 % квот і мають фактичне право вето, бо Статут МВФ вимагає 85 % голосів для стратегічних рішень. Для України це означає, що кожна кредитна програма проходить через подвійний фільтр: технічну оцінку персоналу Фонду і політичну оцінку Казначейства США. Другий фільтр не піддається формалізації в жодній моделі ризик-менеджменту – він залежить від того, хто сидить у Білому домі, яка партія контролює Конгрес, які настрої панують у Вашингтоні щодо підтримки України.

Що з усього цього впливає для системи публічного управління? Середній рівень виконання програм за тридцять років – 53 %. Але ця цифра маскує дві різні історії. Малі стабілізаційні програми 1990-х, розраховані на покриття платіжного балансу, виконувалися майже повністю – бо вимагали лише макроекономічної стабілізації, а не інституційної перебудови. Великі структурні програми після 2008-го – ледь наполовину. І перехід від трирічних SBA до чотирирічних EFF нічого не змінив: проблема не в термінах, а в калібруванні вимог до реальної спроможності апарату.

Тут варто сказати неприємну правду: відповідальність лежить не лише на українському уряді. Персонал МВФ формує умови за стандартними шаблонами, розрахованими на зовсім інші бюрократії – бразильську, індонезійську, турецьку. Ці країни мають десятиліття досвіду роботи з Фондом, вишколений апарат, інституційну пам'ять. Україна щоразу починає майже з нуля: нова команда, нові пріоритети, нова крива навчання. І ця невідповідність між очікуваннями та можливостями відтворюється з програми в програму.

Воєнна модель фінансування створила якісно нову конфігурацію залежності. Раніше кредити МВФ покривали інвестиційні потреби чи платіжний баланс – речі важливі, але не критичні для щоденного функціонування держави. Тепер вони покривають поточні соціальні видатки: зарплати вчителів, пенсії, субсидії на комунальні послуги. Це означає, що простір для торгу з Фондом звузився до мінімуму: не виконаєш умову – не отримаєш транш – не виплатиш зарплати бюджетникам. А це вже не економічна, а політична криза.

Механізм ERA додає сюди геополітичний вимір. Стабільність українського бюджету тепер залежить від того, чи встоять санкції в європейських судах, чи не зміниться політична кон'юнктура в країнах G7, чи не знайдуть юристи Росії спосіб оскаржити заморожування активів. Управління цим ризиком потребує формування юридичних резервів і альтернативних сценаріїв обслуговування боргу – додаткове навантаження на й без того перевантажені підрозділи Мінфіну та МЗС.

Нарешті, структурний вимір: скорочення грантового компонента. Гранти – це гроші, які не треба повертати. Кредити – треба. Перехід від перших до других означає, що післявоєнне відновлення почнеться з вищого рівня боргу, ніж могло б. І виплачувати цей борг доведеться наступним поколінням українців.

Чотири виміри залежності – інституційний, фінансовий, геополітичний і структурний – визначатимуть траєкторію відносин із МВФ у післявоєнний період. Вихід із цієї конфігурації потребує не лише макроекономічної стабілізації після закінчення бойових дій. Він потребує перегляду самої моделі взаємодії: від реактивного виконання зовнішніх умов – до формування власної аналітичної спроможності, здатної вести діалог із Фондом на рівних. Досвід Польщі, Кореї, Чилі засвідчує: країни виходять зі статусу хронічного позичальника не тоді, коли досягають якогось порогового рівня ВВП чи боргу, а тоді, коли створюють інституції, спроможні генерувати власні сценарії розвитку і відстоювати їх у переговорах із кредиторами. Україні ще належить пройти цей шлях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ

1. У 2025 році Мінфін України залучив \$52,4 млрд зовнішнього фінансування, із яких понад 70% – за рахунок доходів від заморожених активів РФ. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/in_2025_ukraines_ministry_of_finance_secured_524_billion_in_external_financing_more_than_70_of_which_came_from_revenues_generated_by_frozen_russian_assets-5520
2. Міністерство фінансів України. Звіт про залучення зовнішнього фінансування у 2025 році: роль механізму ERA. Київ, Міністерство фінансів України, 2025. URL: https://mof.gov.ua/en/news/external_financing_2025_report

Голуб Владислав Ігорович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Котукова Тетяна Валентинівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Управління комунікаціями в органах публічної влади набуває дедалі більшого стратегічного значення в умовах, коли інформаційне середовище стає ареною не лише взаємодії між державою та суспільством, а й запеклої боротьби за смисли, довіру та легітимність управлінських рішень. Концептуальна невизначеність у цій сфері проявляється у розмитості меж між суміжними поняттями (публічними комунікаціями, урядовими комунікаціями та стратегічними комунікаціями), що суттєво ускладнює як теоретичне осмислення феномену, так і розробку практичних моделей комунікаційної діяльності органів публічної влади. Ця багатовимірна концептуальна складність водночас робить управління комунікаціями одним із найбільш перспективних і практично затребуваних напрямів дослідження в межах науки публічного управління, що потребує системного осмислення з урахуванням як класичних теоретичних засад, так і нових реалій інформаційного суспільства.

У теоретичному вимірі комунікації органів публічної влади прийнято розглядати крізь кілька взаємодоповнювальних концептуальних лінз, кожна з яких акцентує на різних аспектах цього складного явища. Ліберально-демократична традиція трактує комунікації як фундаментальний механізм забезпечення прозорості та підзвітності влади, при цьому їхня ключова функція полягає у наданні громадянам достовірної та повної інформації, необхідної для усвідомленої участі у процесах формування публічної політики. Управлінська традиція, натомість, розглядає комунікації передусім як інструмент підвищення ефективності взаємодії між органами влади та стейкхолдерами, а також координації всередині самого апарату управління, що особливо актуально в умовах зростаючої складності управлінських завдань. Нарешті, риторична традиція,

що набуває нового значення в умовах «постправди» та медіафрагментації, зосереджується на комунікаціях як способі конструювання публічного смислу та мобілізації суспільної підтримки навколо управлінських рішень. Синтез цих підходів становить методологічну основу для розробки комплексної та науково обґрунтованої моделі управління комунікаціями в органах публічної влади.

Вплив якості комунікаційної діяльності на ефективність публічного управління виявляється у кількох взаємопов'язаних і взаємозумовлених вимірах, що в сукупності формують системний ефект комунікаційного забезпечення управлінської діяльності. По-перше, стратегічно збудовані комунікації суттєво підвищують рівень розуміння громадянами змісту, логіки та необхідності управлінських рішень, що є неодмінною умовою для їхнього добровільного дотримання, соціальної підтримки та активної участі у реалізації державної політики. По-друге, ефективно функціонуючі механізми зворотного зв'язку дозволяють органам влади своєчасно ідентифікувати проблемні зони в реалізації державної політики та гнучко адаптувати свої дії до мінливих суспільних потреб і очікувань. По-третє, систематична комунікаційна активність органів влади безпосередньо впливає на рівень інституційної довіри, яка є фундаментальним і практично невідновлюваним ресурсом управлінської ефективності, особливо в умовах кризових ситуацій, коли держава вимушена вдаватися до непопулярних або обмежувальних заходів. По-четверте, у контексті інформаційного протистояння та операцій впливу якості і оперативності офіційних комунікацій набуває виразного виміру національної безпеки, перетворюючись на один із ключових інструментів захисту інформаційного суверенітету держави.

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління комунікаціями в органах публічної влади виявляє принципові відмінності у підходах до інституційного оформлення цієї функції, що відображають різні управлінські традиції та пріоритети. Британська модель характеризується централізованою координацією урядових комунікацій через Урядову комунікаційну службу (Government Communication Service) при збереженні операційної самостійності окремих міністерств, що дозволяє органічно поєднувати стратегічну узгодженість посилів із спеціалізованою галузевою компетентністю комунікаційних підрозділів. Скандинавські моделі акцентують на прозорості та безпосередньому доступі громадськості до урядової інформації як базовому конституційному принципі, а не виключно як технічному стандарті якості публічних послуг, що формує

принципово іншу культуру відносин між владою та суспільством. Американська модель, навпаки, відрізняється вищим ступенем децентралізації та виразнішою функцією публіситі, що відображає специфічну інституційну культуру та електоральні механізми стимулювання комунікаційної активності. Критичний аналіз цих моделей дозволяє виокремити як транспортабельні кращі практики, адаптація яких може бути продуктивною в різних контекстах, так і контекстозалежні елементи, некритичне механічне запозичення яких здатне спотворити бажаний ефект реформування.

Стан управління комунікаціями в органах публічної влади України відображає суперечливу та динамічну картину, в якій помітний прогрес у технічних аспектах цифрової комунікації та розвитку соціальних мереж поєднується зі структурними дефіцитами у стратегічному плануванні, координації між відомствами та систематичному вимірюванні комунікаційної ефективності. Після 2014 року спостерігається суттєве підвищення інституційної уваги до питань стратегічних комунікацій у контексті протидії масштабним інформаційним операціям Росії, що знайшло своє відображення у створенні відповідних структурних підрозділів у системі органів влади, прийнятті профільних концептуальних та нормативних документів, а також у зростанні попиту на фахівців у сфері публічних комунікацій. Разом з тим слід констатувати, що системна інтеграція комунікаційної функції у загальний цикл управлінської діяльності залишається незавершеною, а практика розроблення та реалізації комунікаційних стратегій нерідко відстає від динаміки реальних управлінських і суспільних процесів.

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало безпрецедентним стрес-тестом для системи управління комунікаціями в органах публічної влади України і водночас виявило як сильні сторони сформованих підходів, так і напрями, що потребують системного вдосконалення. З одного боку, українські органи влади продемонстрували вражаючу здатність до оперативної мобілізаційної комунікації, ефективного просування власного наративу на міжнародній арені та гнучкого використання цифрових каналів для підтримки суспільної згуртованості в умовах безпрецедентного тиску. З іншого боку, бойові умови загострили проблеми координації між різними рівнями та суб'єктами публічного управління у комунікаційній сфері, а також поставили принципові питання про межі відкритості та прозорості в умовах, коли поширення певної інформації може загрожувати безпеці громадян і обороноздатності держави. Цей

унікальний досвід формує надзвичайно цінний масив емпіричного матеріалу для наукового осмислення закономірностей управління комунікаціями в умовах екзистенційних криз.

Таким чином, розвиток системи управління комунікаціями в органах публічної влади є не допоміжним, а стратегічним завданням сучасного публічного управління, що безпосередньо пов'язане з питаннями ефективності державного управління, легітимності публічних інституцій, якості демократичного врядування та, в кінцевому підсумку, безпеки держави в умовах гібридних загроз. Для України, яка одночасно здійснює глибоку системну трансформацію публічного управління та протистойть масштабному зовнішньому інформаційному тиску, формування науково обґрунтованої, практично орієнтованої та інституційно укоріненої моделі комунікаційної діяльності органів влади є завданням першочергової академічної та практичної значущості, реалізація якого потребує консолідації зусиль науковців, практиків публічного управління та представників громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Canel M.-J., Sanders K. Government Communication: Cases and Challenges. London: Bloomsbury Academic, 2013. 288 p.
2. Liu B. F., Horsley J. S. The Government Communication Decision Wheel: Toward a Public Relations Model for the Public Sector. *Journal of Public Relations Research*. 2007. Vol. 19, No. 4. P. 377–393.

Городажев Денис Андрійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Котуков Олександр Анатолійович, кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ ДОВІРИ МІЖ ВЛАДОЮ ТА СУСПІЛЬСТВОМ

Комунікація між органами публічної влади та громадськістю є одним із фундаментальних процесів демократичного врядування, що виконує одночасно кілька функцій: інформування громадян про діяльність влади та прийняті рішення, легітимізацію цих рішень

через публічне обґрунтування, залучення громадян до участі у виробленні політики та формування взаємної довіри між суспільством і державою. Якість виконання цих функцій безпосередньо впливає на ефективність публічного управління в цілому: органи влади, що не здатні донести до громадян зміст своїх рішень та логіку їхнього прийняття, стикаються з браком суспільної підтримки навіть для об'єктивно обґрунтованих заходів, тоді як ті, що вибудували ефективні комунікаційні канали, мають значно більший управлінський ресурс для реалізації необхідних реформ. Показово, що у міжнародних дослідженнях довіри до публічних інститутів якість урядових комунікацій стабільно виявляється одним із найсильніших предикторів загального рівня довіри, що свідчить про її стратегічне, а не лише тактичне значення.

Поняття комунікативних технологій у публічному управлінні охоплює широкий спектр інструментів, методів та організаційних підходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між владою та громадськістю. Традиційні технології, що спираються на офіційні публікації, пресконференції та взаємодія із медіа поступово доповнюються цифровими інструментами, серед яких урядові вебсайти та портали відкритих даних, акаунти в соціальних мережах, чат-боти для обробки звернень громадян та платформи електронних консультацій. Принципово важливим є те, що впровадження нових технологій саме по собі не гарантує підвищення якості комунікації: технологія є лише засобом, тоді як зміст, тон і реальна відкритість до зворотного зв'язку визначаються організаційною культурою та управлінськими установками конкретного органу влади. Нерідко трапляється ситуація, коли орган влади активно присутній у соціальних мережах, але використовує їх виключно як односторонній канал трансляції офіційної позиції, ігноруючи коментарі та запити громадян, що фактично перетворює інтерактивний за своєю природою інструмент на цифровий аналог радіомовлення.

Цифрова трансформація публічних комунікацій відкрила нові можливості для взаємодії влади з громадськістю, водночас породивши нові виклики. З одного боку, соціальні мережі дозволяють органам влади спілкуватися з громадянами безпосередньо, без посередництва традиційних медіа, оперативно реагувати на суспільні запити та отримувати зворотний зв'язок у реальному часі. З іншого боку, та сама цифрова інфраструктура стала середовищем для поширення дезінформації та маніпулятивних комунікативних

технологій, що суттєво ускладнює формування достовірного інформаційного середовища для прийняття громадянами обґрунтованих рішень. Органи публічної влади, відповідно, мусять не лише розвивати власні комунікативні спроможності, а й активно протидіяти деструктивним комунікативним практикам, що підривають суспільну довіру. Ця подвійна роль публічних комунікацій – як позитивного інструменту взаємодії і як захисного механізму проти інформаційних маніпуляцій – є відносно новим явищем, що потребує відповідного концептуального осмислення та інституційного оформлення.

Ефективність комунікативних технологій у взаємодії влади з громадськістю визначається кількома ключовими параметрами. Перший із них – це охоплення, тобто здатність комунікаційних каналів досягати цільових аудиторій, включаючи соціально вразливі групи, що можуть мати обмежений доступ до цифрових платформ. Другий параметр – зрозумілість: дослідження стабільно фіксують, що офіційні комунікації органів влади нерідко написані мовою, недоступною для пересічного громадянина, що суттєво обмежує їхній реальний вплив. Третій параметр – діалогічність, тобто принципова відмінність між монологічною комунікацією, спрямованою лише на передачу інформації, та діалогічною, що передбачає реальне прислуховування до відповідей громадян і готовність коригувати рішення на їхній основі. Четвертий параметр – послідовність і достовірність, оскільки довіра до комунікацій органів влади формується роками, а руйнується при першій суттєвій розбіжності між словами та діями. П'ятий параметр, про який нерідко забувають, – це своєчасність: інформація, надана із запізненням, після того як інформаційний простір уже заповнили чутки та дезінформація, має значно менший вплив на суспільну думку, ніж та сама інформація, надана вчасно.

Порівняльний аналіз практик урядових комунікацій у різних країнах дозволяє виявити кілька моделей, що демонструють різний рівень ефективності. Скандинавські країни, зокрема Данія та Фінляндія, традиційно лідирують у рейтингах довіри до публічних інститутів, що пов'язано не лише з культурними особливостями, а й зі свідомо вибудованою комунікаційною стратегією, що базується на принципах максимальної прозорості та інституціоналізованих механізмах зворотного зв'язку. Водночас досвід Естонії демонструє, що активне впровадження цифрових комунікативних технологій у

відносно стислі терміни здатне суттєво підвищити залученість громадян та довіру до держави за умови, що цифровізація супроводжується реальною реорганізацією управлінських процесів. Досвід Великої Британії з порталом gov.uk, що пройшов шлях від набору розрізнених відомчих сайтів до єдиної зрозумілої платформи з фокусом на потребах користувача, є показовим прикладом того, як системне переосмислення підходу до публічних комунікацій здатне змінити характер взаємодії між владою та громадянами.

В українському контексті питання комунікативних технологій набуло особливої ваги в умовах воєнного стану, коли своєчасне та достовірне інформування населення стало питанням не лише управлінської ефективності, а й безпеки. Досвід українських органів влади різних рівнів у побудові комунікації в умовах активних бойових дій, масових переміщень населення та систематичних атак на інформаційний простір є унікальним і потребує ретельного наукового осмислення. Зокрема, практика використання Telegram-каналів регіональними та місцевими органами влади для оперативного інформування населення стала фактичним стандартом кризових комунікацій, що виник знизу і лише згодом набув інституційного оформлення. Цей досвід є цінним не лише для України, а й для міжнародної спільноти, оскільки демонструє, як публічні комунікації можуть функціонувати та адаптуватися в умовах, що не мають прецедентів у сучасній демократичній практиці.

Таким чином, розвиток комунікативних технологій у взаємодії органів влади з громадськістю є стратегічним напрямом модернізації публічного управління, що безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри, якість публічної політики та здатність держави мобілізувати суспільний потенціал для досягнення спільних цілей. Ефективна реалізація цього напрямку потребує системного підходу, що поєднує технологічну модернізацію комунікаційних каналів із розвитком організаційної культури відкритості та відповідальності в органах публічної влади, підготовкою відповідних фахівців і формуванням чітких стандартів якості публічних комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lee G., Kwak Y. H. An Open Government Maturity Model for Social Media-Based Public Engagement. *Government Information Quarterly*. 2012. Vol. 29, No. 4. P. 492–503.
2. Mergel I. Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency in the Networked World. San Francisco: Jossey-Bass, 2013. 256 p.
3. Norris P. Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 303 p.

Хромов Владислав Олександрович

студент групи 6.01.291.010.23.1,

*спеціальність «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії»,
ННІ Міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця*

*Керівник стажування: Іваненко Людмила Іванівна, начальник відділу управління
персоналом Харківської обласної ради*

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ З ОГЛЯДОМ НА СВІТОВУ ПРАКТИКУ

Либонь кожен представник громадськості України, а особливе молоде покоління дуже гарно бачить проблеми щодо публічного управління в нашій країні. Але буде непрофесійно стверджувати, що в нашій країні немає успішних прикладів модернізації та вестернізації інституцій. Тому для початку нам потрібно виділити вже існуючі успіхи. Головним успіхом української інституційної трансформації є сервіс «Дія». Так з нещодавніх прикладів можна згадати голосування в сервісі «Дія» щодо Національної ради з питань молоді, яке проводилося із 14 до 17 січня 2026 року. [1]

Про важливість сервісу «Дія» писали дослідники Біхар М. М. та Мельник Ю. С. Вони стверджують, що щодо застосунку «Дія» були суперечки серед чиновників «нового» і «старого» покоління. Дослідники також стверджують, що через постійні загрози існують деякі проблеми правового регулювання в умовах воєнного стану. Наприклад, деякі експерти говорять про недостатню захищеність «Дії», необізнаність щодо правил використання мобільного застосунку, проблеми з наявністю доступу до електронних послуг. Тим не менш, вчені в цілому ставляться позитивно до «Дії» й наголошують на її важливості. [2]

Орел Ю. А. та Дуднік Д. С. також вважають, що в Україні успішно проходить процес діджиталізації публічного управління, і завдяки «Дії» органи місцевого самоврядування змогли більш оперативно надавати допомогу, скоротивши кількість бюрократичних процедур. Також вони наголошують, що в Україні розвиваються інші цифрові ініціативи, як-от платформа eHealth, успішно використовується в Харківській області, Smart City у Львівській громаді. Проблеми цифрової трансформації на їхню думку, такі самі, як і в попередніх дослідників. [3]

Ми також можемо дійти висновку, що цифрові сервіси дозволяють уникнути корупції, бо, згідно з моїм попереднім дослідження, 42,1% респондентів вважають культуру «свій-чужий» однією з головних причин корупції, 55,3% опитуваних були представниками молоді, тобто 18-25 років. [4] Хоча це дослідження стосувалося щодо військового сектора, тим не менш ми можемо застосувати його й до публічного управління, адже у воєнний час важко заперечувати зв'язок військового сектора з публічним. Стверджуємо, що «Дія» та інші сервіси дозволяють уникнути прямого контакту людей, що значно зменшує системну корупцію. Тож, коли ми обговорили досягнення України, потрібно обговорити й подальший шлях розвитку. Держава за останні роки хоча й зробила великі кроки до покращення публічного управління, але все-таки має значну кількість проблем.

Доктор філософії в галузі права А. О. Козін на відмінну від попередніх дослідників, не тільки подивився на існуючий інституційний розвиток, а й порівняв український досвід з іноземним, а саме зі Швецією. Швеція на думку дослідника є гарним прикладом цифровізації місцевого самоврядування. В Швеції органи місцевого самоврядування мають максимальну автономію у питання видання послуг на місцевому рівні, контроль важливий лише з боку громадян, а фінансові питання мінімізуються завдяки цифровим кабінетам у кожного громадянина. [5]

Процес, де країна, з огляду на західні інститути, повністю змінює або поступово перетворює власні інститути, в історичному середовищі називається процесом модернізації, чи вестернізації. З огляду на те, що зараз в країні існує важка економічна й соціальна перепона через бойові дії, можна стверджувати, що українські інститути перебувають під процесом вестернізації. Цей процес зумовлений трьома причинами. Перша причина – це поступова інтеграція в системи ЄС. Друга причина – це велика кількість людей, а особливо молоді, яка виїхала до країн ЄС, тим самим поглибившись в європейські інститути. Третя причина – це економічна залежність від допомоги, яка зумовлена дефіцитом бюджету. Якщо перша причина в цілому зрозуміла, то для пояснення другої та третьої причин потрібно скористатися доказовим джерелом.

Для доказу другої причини, можна взяти дані офіційного сайту ЄС, а саме дані опубліковані в «Eurostat». За цими даними на жовтень 2025 року, в ЄС знаходилось приблизно 4,3 мільйона українських біженців. Серед яких 43,8% – дорослі жінки, 30,8% –

діти, 25,5% – дорослі чоловіки. Окрім цього, потрібно зауважити, що через відкриття кордону для чоловіків 18-22 років ми бачимо високий приріст виїздів у декілька десятків тисяч людей. [6]

Щодо третьої причини. За офіційними даними Мінфіну ми бачимо, що дефіцит бюджету існував доволі довго в країні, але з 2022 року він сягнув надзвичайно великих масштабів. Дефіцит сальдо у 2025 році становив -1 635 782,2. Велика частка грошей надходить від допомоги ЄС. [7] На офіційному сайті Європейської комісії, за даними від 22 грудня 2025 року, стверджується, що 193,3 мільярда євро було надано Україні від початку повномасштабної війни України з Росією. [8]

Саме тому процес інституційної модернізації в Україні доволі сильно залежить від зовнішніх чинників. Через велику кількість молоді за кордоном та постійну підтримку ЄС на всіх рівнях, ми можемо зробити висновок, що теперішня молодь прямо стикається з процесом вестернізації. Це призведе в майбутньому до значних змін, коли молоді спеціалісти закінчать вищі заклади та перейдуть до роботи у державні органи.

Щоб підтвердити це твердження, спробуємо взяти країну зі схожим культурним та економічним минулим. Так, наприклад, науковці з Казахстану у своєму дослідженні про вплив молоді дійшли висновку, що для залучення молоді до управління потрібно розвивати низку ключових сфер. Такими сферами є: реформування ювенальної юстиції, позитивний розвиток молоді, врахування соціокультурних особливостей регіону, залучення до різних рівнів управління, залучення молоді з сільської місцевості. Дослідники також наголошують на важливості молоді в управлінні й політиці, бо саме молодь дозволяє впроваджувати нові зміни в системі, а особливо у сфері цифрових технологій. [9]

Виходячи з вищеназваних факторів, ми можемо зробити наступний висновок щодо сучасного стану інституалізації публічного управління й участі молоді: по-перше, ми бачимо процес цифровізації не тільки у вигляді «Дії», а й у вигляді інших міських ініціатив, що призводить до позитивних кроків, як-от обрання молодіжної ради та скорочення витрат на бюрократію. По-друге, ми можемо спостерігати процес вестернізації, який призводить до впровадження європейських систем в Україні, особливо серед молодого покоління. По-третє, зрозуміла важливість присутності молоді у публічному управлінні та в інших державних сферах для його подальшого розвитку. Тепер, коли нам зрозуміле теперішнє

становище, пропонуються наступні кроки для посилення інтеграції молоді у публічне управління: продовжити існуючі програми стажування, як-от стажування в Харківській обласній раді й інших громадах, [10] яке проводилося в попередньому році; враховувати наявний процес вестернізації в Україні з поліпшенням працевлаштування молоді, яка зараз тимчасово перебуває за кордоном; врахувати досвід залучення в інших країнах, таких як вище згадана Швеція; підсилення цифровізації шляхом залученням штучного інтелекту і розробкою власної системи ШІ.

Щодо продовження стажування, в цілому все зрозуміло, бо стажування є прямим інструментом залучення молоді. Щодо інших пропозицій, їх потрібно розглянути детальніше. Питання вестернізації та працевлаштування пов'язане з тим, що, згідно з даними дослідницького центру «Gradus», більша частина українців, а саме 64%, бажає повернутися до України. Наголошується, що ключовим чинником, окрім ностальгії, є адаптаційна втома. Гарні адаптивні умови в державних органах, дозволять українцям швидше впровадити європейські новачі в систему України. [11]

Питання європейського досвіду доволі ґрунтовно розглянув кандидат наук Тимофеев С. П. В його тексті зроблений акцент, що питання молоді у європейській соціальній науці згадується доволі часто вченими та ідеологами, як наприклад ідеологи К. Маркс і Ф. Енгельс, соціолог К. Маннгейм, психологи Р. Бенедикт, І. Кон, С. Іконнікова. Також згадується, що для молоді дуже важливо бути залученими у систему й що сучасні європейські вчені стурбовані недостатньою інтеграцією молоді. Розкривається питання, що інтеграція молоді в державний апарат є одним з явищ демократизації. [12]

Щодо важливості ШІ, можна взяти дослідження вчених з Індії. Вони дійшли висновку, що ШІ дозволяє зменшити корупцію та скоротити час обробки запитань та розвантажити бюрократичні системи. Головними проблемами ШІ в публічному управлінні є неспроможність середньої ланки чиновників адаптуватися до його використання, недостатня цифровізація та обізнаність, питання анонімності, моралі та безпеки. Тим не менш, дослідники виявили значну ефективність ШІ: час обробки скоротився на 60-93%. [13]

Таким чином, в Україні існує значне підґрунтя для подальшого розвитку публічного управління та залучення в нього молоді. Шляхом цифрової модернізації, запозичення європейського досвіду, повернення та залучення молоді яка перебуває за кордоном.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дія. Хто стане обличчям української молоді – обирайте в Дії. URL: <https://diia.gov.ua/news/khto-stane-oblychchiam-ukrainskoi-molodi-obyraite-v-dii> (дата звернення: 14.02.2026).
2. Бліхар М. М., Мельник Ю. С. “Дія” як інструмент розвитку інформаційної сфери в Україні: правове регулювання в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 503–508. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anopr_2024_6_83
3. Орел Ю., Дуднік Д. Діджиталізація публічного управління: цифрові рішення для адаптації та інтеграції ВПО. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. 2024. <https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.017>
4. Хромов В. О. Шляхи вирішення проблем корупції та недоброчесні наоснові соціального опитування та міжнародного досвіду. *Ефективне врядування та виховання доброчесності в секторі безпеки та оборони : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. форуму, м. Київ, 11 груд. 2025 р.* Київ : НУОУ, 2025. С. 134-136.
5. Kozin A. O. Features of provision of administrative services by local self-government bodies during the period of marital state. *Juris europensis scientia*. 2024. No. 4. P. 63–65. <https://doi.org/10.32782/chern.v4.2024.10>
6. Eurostat. Temporary protection for 4.3 million in October. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251210-2> (date of access: 14.02.2026).
7. Державний бюджет України — доходи й видатки [Електронний ресурс]. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 14.02.2026).
8. Європейська Комісія. EU assistance to Ukraine - підтримка ЄС для України. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine_uk (дата звернення: 14.02.2026).
9. Modern strategies for conceptualising and implementing state youth policy / A. Junussova et al. *World development perspectives*. 2025. Vol. 37. P. 100653. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2024.100653>
10. Харківська обласна рада. Харківська обласна рада запрошує молодь до стажування. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2025/09/12/harkivska-oblasna-rada-zaproshuye-molod-do-stazhuvannya/> (дата звернення: 14.02.2026).
11. Gradus Research. Повертатися чи залишатися? Як змінюються настрої українських мігрантів у ЄС. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/return-or-stay-how-ukrainian-migrants-sentiments-in-the-eu-are-changing/> (дата звернення: 14.02.2026).
12. Tymofieiev S. Mechanisms of involving youth in management activities in the field of public administration. *Public Administration and Regional Development*. 2021. (14). 1051–1074. <https://doi.org/10.34132/pard2021.14.11>
13. The Role of Artificial Intelligence in Reducing Bureaucratic Burdens in Public Administration. URL: <https://rjpn.org/jetnr/papers/JETNR2504032.pdf>

МОЛОДІЖНЕ ЛІДЕРСТВО У ЗМІЦНЕННІ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Куц Юрій Олексійович,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗМІЦНЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Широкомасштабна війна з росією зумовляє необхідність пошуку оптимальних технологій забезпечення інтересів людини, територіальної громади і держави. Це зумовляє значні зміни в українському соціумі, теоретичне підґрунтя яких повинна забезпечувати наукова думка публічного управління та адміністрування. На сьогодні посилення стійкості і міцності українського суспільства повинно базуватися на відведенні ключової ролі територіальній громаді в цьому процесі, забезпечення її спроможності шляхом застосування управлінських технологій зокрема.

У загальному вигляді «спроможність територіальної громади» визначено у Методиці формування спроможних територіальних громад: «проектна спроможна територіальна громада – територіальні громади сіл, селищ, міст, які в результаті добровільного об'єднання (добровільного приєднання до об'єднаної територіальної громади) здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг проекту» [6].

Дослідники наводять різні аспекти спроможності територіальної громади. Так О. Нема виокремлює соціально-демографічну, адміністративну, фінансово-економічну, інфраструктурну, сервісну, соціокультурну спроможності, кожна з яких містить критерії та відповідні індикатори [7, с. 88].

Т. Заяць, С. Романюк, Г. Краєвська, О. Дяконенко і О. Сова пропонують досить цікаву модель зростання спроможності територіальної громади, зокрема на державному рівні пропонують підвищити ефективність системи міжбюджетних трансфертів, на регіональному – поліпшити систему підтримки розвитку територіальних громад, на локальному (місцевому) – удосконалення бюджетів територіальних громад. Зокрема: розширення джерел податкових надходжень; залучення додаткових інвестицій; розвиток підприємницьких структур; створення умов для зайнятості за місцем проживання, а також, про що мало говорять, – легалізація тіньової економічної діяльності [2, с. 156]. Також авторами пропонується здійснення переходу від проектів розвитку локального значення до дійсно стратегічно значущих і таких, що спроможні надати нові імпульси розвитку територіальним громадам під час повоєнного відновлення [2, с. 158].

Стосовно технологій управління, то Енциклопедія державного управління (Київ, НАДУ, 2011) у свій час дала декілька визначень технологій публічного управління. Так, Н. Мельтюхова і П. Надолішній технологію державного управління визначили як спосіб досягнення управлінських цілей, що полягає в поопераційному здійсненні діяльності: операції розробляються заздалегідь, усвідомлено, на основі наукових знань і здійснюються послідовно. Вона, на їхню думку, постає у двох формах: як проект, що містить процедури та операції, і як сама діяльність, побудована відповідно до цього проекту [5, с. 626]. В. Бакуменко характеризує технології процесного управління розуміючи їх як практичні інструменти, методи і засоби здійснення управління, що базуються на пріоритеті результатів і процесів їхнього досягнення. На сьогодні в суспільній діяльності та управлінні активно використовується розширене тлумачення поняття технології як засобу перетворення будь-яких ресурсів у бажаний результат діяльності [1, с. 620]. Досить цікавим й актуальним на сьогодні є розгляд технологій антикризового управління, які В. Кузьомко трактує як комплекс послідовних заходів, що здійснюються з метою запобігання кризи, профілактики, подолання останньої та зниження рівня негативних наслідків її реалізації. Вони відображають особливості поведінки суб'єкта управління в умовах кризової ситуації, а також закономірності та специфіку вибору і реалізації певної послідовності й взаємозв'язку операцій щодо розробки антикризових рішень [3, с. 624].

У сучасній науці не існує цілісної, розвиненої теорії спроможності територіальної громади, адже забезпечення належного рівня надання публічних послуг є досить неконкретизованим й неадміністрованим.

У свій час було запропоновано деякі підходи до тлумачення спроможності територіальної громади, які зводяться до трьох констатацій:

1) спроможна територіальна громада – це досягнення тієї позиції в ієрархії порівняно з іншими територіальними громадами, яка відповідає очікуванням членів територіальної громади, навіть за умови розбіжності з особистими прагненнями;

2) спроможна може вважатися статусність територіальної громади навіть не престижний в ієрархії, але оцінений як спроможний переважною більшістю членів територіальної громади;

3) спроможна громада – та, де надається чітко адміністрована кількість і якість публічних послуг, які відповідають вимогам більшості мешканців територіальної громади. Необхідно відмітити, що критерії спроможності окреслені в Методиці формування спроможних територіальних громад, але вони стосуються, в основному, кількісних показників і не враховують якість надання публічних послуг [4, с. 127].

Зважаючи на таке, на наш погляд, для вирішення проблем якості надання публічних послуг на рівні територіальної громади необхідна розробка й застосування публічно-управлінських технологій зміцнення спроможності територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Технології процесного управління. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с. С. 620–621.
2. Заяць Т., Романюк С., Краєвська Г., Дяконенко О., Сова О. Пріоритетні напрями формування спроможних територіальних громад в Україні. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol. 10. No. 1. P. 135–164. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.01.06>
3. Кузьомко В. М. Технологія антикризового управління. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. С. 624–625.
4. Куц Ю. Управлінські технології у формуванні спроможності територіальної громади. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей* : зб. тез XX Міжнар.

наук. конгресу. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ "Marictr", 2020. С. 125–128. <https://doi.org/10.34213/mnkongr.2020>

5. Мельтюхова Н. М., Надолішній П. І. Технологія державного управління. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : *Методологія державного управління* / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. С. 626-627.

6. Методика формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 34). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-%D0%BF>

7. Нема О. С. Зміцнення спроможності територіальних громад: можливості щодо формування доходів бюджету та оптимізації видатків. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 3/4 (68/69). Ч. 28. С. 86–101. <https://doi.org/10.36930/506808>

Бєлозерських Руслан Єгорович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Котукова Тетяна Валентинівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО ЧАСУ

Публічне управління розвитком територіальних громад є однією з найбільш динамічно трансформованих сфер сучасної науки та практики державного управління в Україні, що відображає глибокі структурні зміни в організації публічної влади на місцевому рівні, ініційовані реформою децентралізації. Разом із тим, концептуальна невизначеність, що супроводжує саме поняття «розвиток територіальної громади», є серйозною методологічною перешкодою для систематичного дослідження цього явища: різні наукові школи трактують його по-різному: від вузького розуміння як надання базових адміністративних послуг до широкого як комплексного процесу підвищення якості життя мешканців, зміцнення соціального капіталу та нарощування інституційної спроможності громади. Ця концептуальна багатозначність суттєво ускладнює як теоретичний дискурс, так і практичне формування державної та регіональ-

ної політики у сфері місцевого розвитку, а відтак потребує критичного осмислення та синтетичного підходу, здатного охопити всі ключові виміри цього складного соціального феномену.

У теоретичному вимірі управління розвитком територіальних громад спирається на кілька концептуальних традицій, кожна з яких висвітлює окремі аспекти цього багатогранного явища. Традиція місцевого самоврядування, що бере початок з класичних праць Токвіля і розвивається в сучасних концепціях *multi-level governance*, акцентує на автономії громади як необхідній умові ефективного локального розвитку, при цьому держава розглядається не як директивний центр, а як один із партнерів у складній системі багаторівневого врядування. Традиція розвитку спільнот (*community development*), що сформувалася переважно в англосаксонській науковій культурі, наголошує на ролі внутрішнього соціального капіталу, горизонтальних мереж довіри та громадянської участі як рушійних сил місцевого розвитку, що не може бути повністю забезпечений зовнішніми управлінськими імпульсами. Нарешті, традиція публічного менеджменту зосереджується на питаннях ефективності, результативності та підзвітності органів місцевого самоврядування як ключових умовах сталого розвитку громади. Синтез цих підходів є методологічно необхідним для розбудови комплексної аналітичної рамки дослідження публічного управління розвитком громад в українському контексті.

Вплив реформи децентралізації 2014–2020 років на характер та якість публічного управління розвитком територіальних громад в Україні важко переоцінити: вона кардинально змінила інституційну архітектуру місцевого врядування, наділивши об'єднані територіальні громади значно ширшими повноваженнями, ресурсами та відповідальністю за власний розвиток. Передача громадам повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, планування землекористування та управління інфраструктурою суттєво розширила управлінський порядок денний місцевих органів влади і водночас загострила проблему їхньої інституційної спроможності – здатності ефективно виконувати нові функції за умов хронічного дефіциту кваліфікованих кадрів, управлінських компетентностей та адміністративної інфраструктури. Порівняльний аналіз показує, що громади, які вступили в реформу зі сформованим соціальним капіталом та досвідом горизонтальної співпраці, значно успішніше скористалися новими можливостями, тоді як громади з атомізова-

ним суспільством і патерналістськими управлінськими традиціями нерідко відтворюють старі практики залежності від вищих рівнів влади навіть за наявності формальної автономії.

Порівняльний аналіз міжнародних моделей публічного управління розвитком територіальних громад дозволяє виокремити кілька принципових підходів, що різняться як за мірою автономії місцевого самоврядування, так і за роллю держави у забезпеченні рівномірного розвитку територій. Скандинавська модель, що традиційно наводиться як еталон ефективного місцевого врядування, будується на поєднанні широкої фіскальної автономії муніципалітетів із потужними механізмами вирівнювання міжтериторіальних диспропорцій, що забезпечує одночасно конкурентну динаміку розвитку та соціальну згуртованість. Польський досвід є особливо релевантним для України як приклад успішної пострадянської трансформації системи місцевого самоврядування в контексті євроінтеграції, причому ключовим чинником успіху стала не стільки технічна досконалість реформ, скільки формування класу місцевих управлінців, особисто зацікавлених у розвитку своїх громад. Французька традиція, у свою чергу, демонструє потенціал контрактних відносин між державою і місцевими органами влади як інструменту стратегічного планування регіонального розвитку при збереженні вертикальних механізмів контролю за використанням публічних ресурсів.

Публічне управління розвитком територіальних громад в Україні в умовах повномасштабного вторгнення 2022 року зіткнулося з викликами, що не мають аналогів у мирному часі та потребують принципового переосмислення усталених підходів і механізмів. Масштабні внутрішні переміщення населення кардинально змінили демографічний та соціально-економічний профіль багатьох громад, перетворивши одні на реципієнтів потоків внутрішньо переміщених осіб із критично навантаженою соціальною інфраструктурою, а інші – на депресивні території з різко скороченим людським капіталом. Руйнування інфраструктури в прифронтових і деокупованих громадах поставило перед органами місцевого самоврядування завдання одночасного кризового управління та довгострокового стратегічного планування відновлення, що є складним управлінським завданням навіть за значно сприятливіших умов. Разом із тим досвід воєнного часу виявив також приховані резерви місцевої самоорганізації та інноваційності, коли громади в умовах надзвичайних обставин демонстрували здатність до нестандарт-

них управлінських рішень і горизонтальної координації, що могло б бути значно складнішим в умовах бюрократичної нормальності.

Особливої аналітичної уваги в контексті дослідження потребує питання фінансової спроможності територіальних громад як необхідної матеріальної бази їхнього сталого розвитку. Реформа децентралізації суттєво збільшила власну дохідну базу багатьох громад, насамперед через закріплення за ними значної частки надходжень від податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку, однак міжгромадські фіскальні диспаритети залишаються надзвичайно глибокими і фактично відтворюють на місцевому рівні загальнонаціональну регіональну нерівномірність розвитку. Пошук оптимального балансу між стимулами до нарощування власних доходів і механізмами горизонтального фіскального вирівнювання є одним із центральних невирішених питань інституційного дизайну системи місцевих фінансів, відповідь на яке визначатиме траєкторію розвитку більшості українських громад у середньостроковій перспективі.

Таким чином, публічне управління розвитком територіальних громад в Україні є складним, багатовимірним процесом, ефективність якого визначається не лише формально-правовими параметрами децентралізації, а й якістю інституційного середовища, рівнем соціального капіталу, фінансовою спроможністю та управлінською компетентністю місцевих органів влади. Для дослідження цього явища в умовах тривалих воєнних і постконфліктних трансформацій необхідна аналітична рамка, здатна одночасно охопити структурні детермінанти розвитку, агентну роль місцевих управлінців і громадських акторів та зовнішні шоки, що регулярно порушують стаціонарність управлінських систем і відкривають вікна можливостей для інституційних змін. Напрацювання такої рамки є центральним завданням подальших досліджень у цій сфері, актуальність яких для повоєнного відновлення України важко переоцінити.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baldersheim H., Rose L. E. Territorial Choice: The Politics of Boundaries and Borders. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. 283 p.
2. Faguet J.-P. Decentralization and Governance. *World Development*. 2014. Vol. 53. P. 2–13.
3. Teles F. Local Governance and Inter-Municipal Cooperation. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2016. 212 p.

Бондаренко Євген Олександрович,

*фахівець із питань молоді Комунальної установи «Молодіжний центр «КАМПУС»
Чугуївської міської ради Харківської області*

*Консультант: Лиманська Світлана Вікторівна, начальник відділу у справах
молоді та спорту Чугуївської міської ради Харківської області*

МОЛОДІЖНА РОБОТА ЯК ПРОСТІР ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ МОЛОДІ

Сучасні процеси децентралізації, демократичних перетворень і розвитку місцевого самоврядування в Україні актуалізують питання активного залучення молоді до суспільного життя. У нових соціально-політичних умовах молоді люди дедалі частіше розглядаються не лише як об'єкт реалізації молодіжної політики, а як повноцінний суб'єкт соціальних змін, спроможний впливати на розвиток власної громади. У цьому контексті зростає значення молодіжної роботи як ефективного інструменту розвитку лідерських якостей і громадянської активності молодих людей.

Молодіжна робота є цілеспрямованою діяльністю, спрямованою на створення сприятливих умов для особистісного та соціального розвитку молоді, реалізації її потенціалу та залучення до процесів ухвалення рішень на місцевому, регіональному й національному рівнях. Вона ґрунтується на принципах добровільності, партнерської взаємодії, відкритості, доступності та орієнтації на потреби молодих людей, а також активно використовує інструменти неформальної освіти. Зазначені засади формують спільноту, у якій молодь має можливість набувати практичних лідерських і громадянських компетентностей.

Лідерство в межах молодіжної роботи доцільно розглядати як комплексну характеристику особистості, що поєднує здатність до відповідального ухвалення рішень, ефективної командної взаємодії, ініціативності та готовності брати на себе відповідальність за розвиток громади. Участь молоді в тренінгових програмах, проєктній та волонтерській діяльності, роботі молодіжних рад і громадських організаціях сприяє набуттю практичного досвіду суспільної участі, що є важливою передумовою формування лідерського потенціалу.

Варто наголосити, що громадянська активність молоді виступає одним із ключових показників рівня розвитку демократичного суспільства. Вона проявляється через залучення до громадських ініціатив, волонтерства, діяльності органів місцевого самоврядування, інформаційно-просвітницьких кампаній і соціально значущих проєктів. Молодіжна робота створює безпечний та підтримувальний простір для розвитку такої активності, сприяючи усвідомленню молодими людьми власної ролі в громаді, формуванню почуття належності та відповідальності за спільне благо. Особливого значення набуває поєднання теоретичних знань із практичними навичками через неформальну освіту та інтерактивні методи навчання, що дозволяють молоді ефективно засвоювати принципи демократії, прав людини та відповідального лідерства.

У контексті реалізації молодіжної політики та роботи на місцевому рівні доцільно виокремити модель послідовного розвитку та взаємодії ключових суб'єктів, що забезпечує її цілісність. Так, у Чугуївській міській територіальній громаді важливу роль відіграє Молодіжна рада при виконавчому комітеті Чугуївської міської ради як консультативно-дорадчий орган. Вона створює інституційні умови для участі молоді в процесах ухвалення рішень через механізми консультацій та адвокаційних кампаній.

Проте, сучасна молодіжна робота в громаді виходить за межі суто молодіжного компоненту. Важливим етапом розвитку стало активне залучення молоді до громадських слухань та роботи профільних комісій і консультативних рад. Особлива увага приділяється участі молоді у радах з питань безбар'єрності та підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Це дозволяє молодим людям безпосередньо впливати на створення доступного середовища та розробку стратегій інтеграції нових мешканців, що є критично важливим у сучасних умовах.

Практичним простором реалізації молодіжної роботи виступає Комунальна установа «Молодіжний центр «КАМПУС», де через неформальну освіту, проєктну та волонтерську діяльність відбувається розвиток соціальної відповідальності молоді. Діяльність центру спрямована на максимальну інклюзивність: молодіжна робота активно охоплює осіб з інвалідністю, забезпечуючи врахування їхніх потреб та створення безбар'єрного простору для самореалізації. Доповнювальну роль у цій взаємодії відіграє громадська організація «МОЛОДІЇ», яка надає організаційну та ресурсну підтримку молодіжним ініціативам.

Така модель партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування, комунальними установами та інститутами громадянського суспільства забезпечує стійку систему залучення молоді до розвитку громади. Це створює умови, де кожен молодий громадянин, незалежно від стану здоров'я чи соціального статусу, відчуває себе суб'єктом змін.

Отже, молодіжна робота виступає дієвим механізмом формування лідерства та громадянської активності молоді, що безпосередньо впливає на розвиток спроможних місцевих громад. Підтримка молодіжних ініціатив, розширення мережі інклюзивних молодіжних центрів та посилення ролі молоді в процесах ухвалення рішень через консультативні ради та комісії є стратегічними напрямками подальшої реалізації молодіжної політики й роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні засади молодіжної політики : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*.
2. Державна молодіжна стратегія України до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України.
3. Програма розвитку молодіжної політики на території Чугуївської міської територіальної громади на 2024-2026 роки.
4. Разумова Г., Сорсорян Р. Головні аспекти реалізації державної молодіжної політики в Україні в умовах децентралізації. *Економічний простір*. 2018. С. 83–94.
5. Council of Europe. *Youth Work Essentials*. Strasbourg, 2015.
6. Модель реалізації молодіжної політики в умовах децентралізації. Міністерство молоді та спорту України. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/7896>

Варвінський Андрій Миколайович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Котуков Олександр Анатолійович, кандидат соціологічних

наук, доцент, доцент кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІСЬКОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ: МІЖ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА СТАЛІСТЮ

Інфраструктура великих міст є матеріальною основою, на якій тримається вся система публічного управління на місцевому рівні. Транспортні мережі, системи водопостачання та водовідве-

дення, теплова та електрична інфраструктура, об'єкти соціального призначення утворюють складний технічний організм, збої в роботі якого безпосередньо позначаються на якості життя мешканців та конкурентоспроможності міста як осередку економічної активності. Між тим управління цим організмом залишається одним із найбільш проблемних вимірів публічного управління: воно вимагає поєднання технічної компетентності, довгострокового планування та здатності узгоджувати інтереси численних стейкхолдерів в умовах хронічного дефіциту ресурсів.

Концепція сталого розвитку накладає на управління міською інфраструктурою якісно нові вимоги порівняно з традиційною логікою муніципального господарювання, орієнтованою переважно на підтримання поточної функціональності систем. Сталість у цьому контексті передбачає, по-перше, міжпоколінну відповідальність, тобто здатність передати наступним поколінням інфраструктуру в стані, не гіршому за успадкований. По-друге, системну інтеграцію екологічних критеріїв у прийняття рішень щодо будівництва, модернізації та експлуатації об'єктів. По-третє, соціальну інклюзивність, що передбачає рівний доступ до базових інфраструктурних послуг для всіх категорій міського населення незалежно від рівня доходу та місця проживання у межах міста. Виконання цих вимог у рамках традиційних моделей управління, де поточні видатки систематично витісняють капітальні інвестиції, а планування обмежується виборчим циклом, є структурно неможливим.

Порівняльний аналіз практик управління міською інфраструктурою у великих містах Європи дозволяє виділити кілька організаційних моделей, що демонструють різний потенціал з точки зору досягнення цілей сталого розвитку. Модель муніципальних підприємств, поширена у скандинавських країнах та Нідерландах, поєднує публічну власність на інфраструктурні активи з операційною самостійністю підприємств, що фінансуються переважно за рахунок тарифних доходів. Ця модель забезпечує стабільність довгострокового планування та захист від політичного втручання в операційні рішення, однак потребує ефективного механізму регуляторного нагляду для запобігання монопольному ціноутворенню. Модель концесій та публічно-приватних партнерств, активно застосовувана у Франції та Великій Британії, залучає приватний капітал та управлінську компетентність до розвитку інфраструктури, проте вимагає від органів публічного управління високого рівня

контрактної та регуляторної спроможності для захисту суспільних інтересів на тривалих горизонтах планування.

Концепція «розумного міста» (smart city) відкриває нові можливості для підвищення ефективності публічного управління інфраструктурою через інтеграцію цифрових технологій у моніторинг та оперативне управління міськими системами. Сенсорні мережі, що забезпечують збір даних у реальному часі про стан інфраструктурних об'єктів, платформи предиктивної аналітики для планування технічного обслуговування та цифрові системи управління трафіком суттєво підвищують операційну ефективність і дозволяють органам місцевого самоврядування приймати рішення на основі даних, а не інтуїції чи політичних міркувань. Разом із тим впровадження цих технологій саме по собі не вирішує проблему управлінської спроможності: без відповідних організаційних змін та кваліфікованих кадрів цифровізація ризикує стати дорогим атрибутом без суттєвого впливу на якість управлінських рішень.

Регіональний вимір управління інфраструктурою великих міст пов'язаний із тим, що великі міські агломерації виконують функцію регіональних центрів тяжіння, інфраструктура яких обслуговує не лише постійних мешканців, а й значні маятникові потоки з прилеглих територій. Це породжує проблему невідповідності між юрисдикційними межами міських громад та реальним географічним масштабом інфраструктурних потреб, що вимагає розвитку механізмів міжмуніципального співробітництва та регіональної координації в управлінні інфраструктурними системами. В умовах України, де значна кількість обласних центрів зазнала руйнувань або переживає масовий приплив внутрішньо переміщених осіб, ця проблема набуває особливої гостроти і потребує нових підходів до просторового планування та фінансування інфраструктури відновлення.

Отже, публічне управління інфраструктурою великих міст як складова сталого регіонального розвитку потребує переосмислення у кількох принципових вимірах: від реактивного управління поточними збоями до проактивного планування життєвого циклу активів; від відомчої фрагментації до інтегрованого управління взаємопов'язаними системами; від замкнутості муніципального управління до активної міжмуніципальної співпраці та залучення різноманітних стейкхолдерів до процесів прийняття рішень. Саме ці трансформації утворюють змістовне ядро сучасної реформи публічного управління на місцевому та регіональному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahrend R., Gamper C., Schumann A. The OECD Metropolitan Governance Survey: A Quantitative Description of Governance Structures in Large Urban Agglomerations. *OECD Regional Development Working Papers*. 2014. No. 2014/04.
2. Caragliu A., Del Bo C., Nijkamp P. Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*. 2011. Vol. 18, No. 2. P. 65–82.
3. Rode P., Burdett R. Cities and Low Carbon Transitions. London: Routledge, 2011. 272 p.

Сподарець Олексій Михайлович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Дзюндзюк Борис В'ячеславович**, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ВИМІР

Територіальні громади як базовий рівень публічного управління функціонують в умовах наростаючої невизначеності, що генерується одночасно кількома взаємопосилюючими тенденціями: прискоренням технологічних змін, що трансформують економічну базу громад та структуру зайнятості; кліматичними змінами, що підвищують частоту та інтенсивність стихійних лих; демографічними зрушеннями, пов'язаними з урбанізацією та старінням населення; нарешті, безпековими викликами, що в українському контексті набули екзистенційного характеру. В умовах такої багатовекторної невизначеності традиційні підходи до управління громадами, орієнтовані переважно на поточне адміністрування та реактивне реагування на проблеми, що вже виникли, виявляються явно недостатніми. Ризик-орієнтований підхід пропонує концептуальну альтернативу, що ґрунтується на систематичній ідентифікації, оцінюванні та управлінні ризиками як органічній складовій усіх управлінських процесів громади.

У науковій літературі ризик-орієнтований підхід у публічному управлінні розглядається через призму кількох теоретичних традицій. Класична теорія управління ризиками, що спирається на стандарти ISO 31000 та рамки COSO, акцентує на формалізованих процедурах ідентифікації та оцінювання ризиків як основі для при-

йняття управлінських рішень. Концепція адаптивного управління, запозичена з екологічної науки, розглядає ризик-менеджмент не як одноразовий цикл, а як безперервний процес навчання та адаптації у відповідь на нові інформацію та обставини. Теорія резилієнтності, у свою чергу, переносить акцент з превентивного контролю ризиків на підвищення здатності системи абсорбувати несподівані збої та відновлюватися після них. Для управління територіальними громадами найбільш продуктивним є синтез цих підходів, що поєднує систематичну роботу з ідентифікованими ризиками і розбудову загальної організаційної стійкості до непередбачуваних загроз.

Практичне впровадження ризик-орієнтованого підходу в управлінні територіальними громадами охоплює кілька взаємопов'язаних елементів. Фундаментальним є розробка реєстру ризиків громади – систематизованого переліку потенційних загроз з оцінками їхньої ймовірності та можливих наслідків, що слугує основою для розстановки пріоритетів у плануванні та розподілі ресурсів. Наступним кроком є інтеграція управління ризиками у стратегічне та оперативне планування громади: ризики мають враховуватися не лише у спеціалізованих планах реагування на надзвичайні ситуації, а й у бюджетному процесі, містобудівному плануванні, інвестиційних рішеннях та кадровій політиці. Важливим елементом є також розробка сценаріїв та планів безперервності діяльності, що визначають порядок функціонування органів управління громади та надання критичних послуг в умовах реалізації різних ризикових сценаріїв.

Компаративний аналіз досвіду впровадження ризик-орієнтованого підходу в управлінні громадами різних країн виявляє принципову закономірність: найбільш успішні приклади поєднують технічну компетентність у сфері аналізу ризиків із широким залученням стейкхолдерів до процесів ідентифікації та оцінювання загроз. Громади Нідерландів, що мають багатовіковий досвід управління ризиком затоплення, розвинули унікальні моделі колективного управління ризиками, де технічна експертиза водних органів влади поєднується з активною участю місцевих громад у прийнятті рішень щодо захисних заходів. Японські міста, що регулярно стикаються із землетрусами та цунамі, розробили детальні плани реагування з чіткими протоколами для різних сценаріїв, що регулярно відпрацьовуються на навчаннях за участю всіх категорій населення. Спільним знаменником цих прикладів є те, що управління ризиками стало невід'ємною частиною місцевої управлінської культури, а не окремою спеціалізованою функцією.

В Україні впровадження ризик-орієнтованого підходу в управлінні територіальними громадами відбувається в унікальних і надзвичайно складних умовах. Реформа децентралізації, що передала громадам значно ширші повноваження та ресурси, одночасно суттєво розширила перелік ризиків, за управління якими вони несуть відповідальність. Повномасштабне вторгнення 2022 року перетворило управління безпековими ризиками на першочергове завдання для всіх без винятку громад, включаючи ті, що розташовані далеко від зони активних бойових дій і мають враховувати ризики, пов'язані з масовим притоком переселенців, навантаженням на інфраструктуру та зміною економічної структури. Цей досвід, попри всю його драматичність, сформував у значної частини управлінців на місцевому рівні практичне розуміння важливості завчасного планування та управління ризиками, яке важко було б отримати в інших умовах.

Серед основних перешкод для системного впровадження ризик-орієнтованого підходу в українських територіальних громадах слід виокремити брак відповідних кадрових компетенцій, оскільки управління ризиками як фахова дисципліна залишається недостатньо представленою у підготовці фахівців з публічного управління; відсутність єдиної методологічної бази та стандартів для розробки реєстрів ризиків громади; обмеженість аналітичних ресурсів малих і середніх громад, що ускладнює проведення якісного ризик-аналізу власними силами; нарешті, домінування реактивної управлінської культури, що орієнтована на вирішення поточних проблем і не залишає часу та уваги для систематичної роботи з майбутніми ризиками.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід є не модним управлінським трендом, а об'єктивною необхідністю для розвитку системи публічного управління територіальними громадами в умовах наростаючої невизначеності. Його системне впровадження потребує цілеспрямованих зусиль на кількох рівнях одночасно: розвитку відповідної нормативної бази та методологічного забезпечення на національному рівні, нарощування кадрових спроможностей органів місцевого самоврядування та формування міжмуніципальних платформ для обміну досвідом і спільного управління спільними ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aven T. Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*. 2016. Vol. 253, No. 1. P. 1–13.

2. Comfort L. K., Boin A., Demchak C. C. Designing Resilience: Preparing for Extreme Events. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2010. 320 p.

3. Folke C. Resilience: The Emergence of a Perspective for Social-Ecological Systems Analyses. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16, No. 3. P. 253–267.

Черняєвський Сергій Дмитрович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Дзюндзюк Вячеслав Борисович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Децентралізація влади є одним із найбільш масштабних інституційних перетворень, здійснених в Україні за останнє десятиліття. Передача значних повноважень і ресурсів від центральних органів виконавчої влади до об'єднаних територіальних громад принципово змінила конфігурацію публічного управління на місцевому рівні, відкривши нові можливості для участі громадян та організацій громадянського суспільства у вирішенні питань місцевого значення. Разом із тим децентралізація не є автоматичним гарантом ефективної взаємодії між владою та громадянським суспільством: вона лише створює потенціал для такої взаємодії, реалізація якого залежить від цілого комплексу інституційних, ресурсних та культурних чинників. Розуміння цих чинників та механізмів їхнього впливу є необхідною умовою для свідомого формування політики, спрямованої на розвиток повноцінного партнерства між публічною владою та громадянським суспільством.

Концептуальне розуміння взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства пройшло суттєву еволюцію від моделей, що розглядали громадянське суспільство переважно як об'єкт публічної політики або канал для артикуляції інтересів, до сучасних підходів, що наголошують на партнерській природі цих відносин. Концепція співврядування розглядає громадські організації, асоціації та неформальні спільноти як рівноправних учасників процесів вироблення та реалізації публічної політики,

здатних привнести у цей процес ресурси, знання та легітимність, недоступні для органів влади, що діють самостійно. Водночас слід визнати, що ця партнерська модель є радше нормативним ідеалом, ніж описом реальних відносин у більшості країн: на практиці взаємодія між владою та громадянським суспільством нерідко є асиметричною, конфліктною або суто формальною.

В умовах децентралізації взаємодія між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства набуває особливого значення з кількох причин. По-перше, місцевий рівень є найбільш природним простором для безпосередньої взаємодії: громадські організації, що працюють у конкретній громаді, мають значно глибше розуміння місцевих потреб і проблем, ніж будь-які централізовані структури, і ця інформаційна перевага є цінним ресурсом для органів місцевого самоврядування. По-друге, обмеженість ресурсів більшості територіальних громад робить залучення потенціалу громадянського суспільства до надання послуг та реалізації місцевих ініціатив не лише бажаним, а й практично необхідним. По-третє, стабільна взаємодія з громадянським суспільством підвищує підзвітність органів місцевого самоврядування та знижує ризики корупції і зловживань, що є особливо актуальним у контексті передачі значних фінансових ресурсів на місцевий рівень.

Аналіз практик взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в українських територіальних громадах після реформи децентралізації виявляє значну варіативність як за формами, так і за якістю цієї взаємодії. Найбільш поширеними формальними механізмами залишаються консультативно-дорадчі органи при місцевих радах, публічні слухання та громадські обговорення проектів рішень. Водночас у більш активних громадах розвиваються інноваційні форми співпраці, зокрема партисипативне бюджетування, соціальне замовлення та спільне управління об'єктами комунальної власності. Показово, що якість взаємодії значною мірою визначається особистісним фактором – готовністю конкретних посадовців до відкритого діалогу, а не лише наявністю формальних механізмів, що свідчить про недостатню інституціоналізацію цієї взаємодії та її залежність від змінних персональних конфігурацій влади.

Воєнний стан вніс суттєві корективи у характер взаємодії між органами влади та громадянським суспільством в Україні. З одного боку, безпрецедентна мобілізація громадянського суспільства після

лютого 2022 року суттєво розширила ресурсну базу та операційні можливості громадських організацій, зробивши їх незамінними партнерами органів влади у вирішенні гуманітарних, логістичних та оборонних завдань. Волонтерські мережі, громадські ініціативи з підтримки армії та організації допомоги переселенцям у багатьох випадках діяли ефективніше та оперативніше за офіційні структури, що стало потужним аргументом на користь інституціалізації цього партнерства у повоєнний період. З іншого боку, умови воєнного стану обмежили окремі форми публічної активності та посилили централізаційні тенденції, що створює певну напругу з логікою децентралізації та розвитку громадянського суспільства.

Серед ключових перешкод для розвитку ефективної взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах децентралізації слід виокремити нерівномірний розвиток самого громадянського суспільства в різних регіонах та типах громад; недостатню спроможність багатьох органів місцевого самоврядування до рівноправного партнерства через брак кадрів і ресурсів; збереження патерналістських управлінських установок у частини посадовців, що розглядають громадянське суспільство як підлеглий елемент, а не як рівноправного партнера; нарешті, відсутність системних механізмів фінансової підтримки громадських організацій на місцевому рівні, що ставить їхню діяльність у залежність від зовнішніх донорів з власними пріоритетами.

Отже, розвиток взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах децентралізації є багатовимірним процесом, що потребує одночасної уваги до нормативно-правового забезпечення, інституційного розвитку, ресурсного забезпечення та управлінської культури. Децентралізація створила для цього процесу сприятливіше інституційне середовище, ніж існувало раніше, однак реалізація його потенціалу залишається нерівномірною і потребує цілеспрямованої державної підтримки та науково обґрунтованих управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571.
2. Keane J. *Civil Society: Old Images, New Visions*. Stanford: Stanford University Press, 1998. 224 p.
3. Putnam R. D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993. 258 p.

Шупик Вадим Віталійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Дзюндзюк Борис В'ячеславович, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДОЮ

Соціальні мережі за відносно короткий термін трансформувалися з майданчиків для особистого спілкування на один із ключових каналів публічної комунікації, що охоплює взаємодію між громадянами, медіа та органами влади. Для публічного управління на місцевому рівні це перетворення має особливе значення, оскільки саме місцеві органи влади перебувають у найбільш безпосередньому контакті з населенням і найбільше потребують оперативних та ефективних каналів комунікації з громадою. Присутність у соціальних мережах дозволяє органам місцевого самоврядування долати традиційні бар'єри інституційної комунікації – бюрократичну мову, затримки у поширенні інформації та односторонність офіційних повідомлень, і вибудовувати більш живий, безпосередній та адресний діалог із мешканцями громади. Проте, ця можливість є водночас і викликом: неефективне або непрофесійне використання соціальних мереж здатне підірвати репутацію органу влади та посилити недовіру громадян.

Теоретичне осмислення використання соціальних мереж у публічному управлінні розвивається на перетині кількох дисциплінарних традицій. Дослідження електронного уряду та цифрового врядування аналізують соціальні мережі як один із каналів надання послуг та поширення інформації. Теорія публічної сфери розглядає їх як новий тип комунікативного простору, де формується суспільна думка та здійснюється публічна дискусія. Організаційні дослідження звертають увагу на внутрішні виклики, пов'язані з інтеграцією соціальних мереж у комунікаційні стратегії органів влади, зокрема питання розподілу відповідальності, управління ризиками репутаційних криз та формування організаційних рутин

для роботи з новими платформами. Синтез цих підходів дозволяє отримати більш повну картину можливостей і обмежень соціальних мереж як інструменту публічного управління.

Функціональний аналіз використання соціальних мереж органами місцевого самоврядування дозволяє виділити кілька принципів напрямів їхнього застосування. Перший і найбільш поширений – інформування громади про рішення, події та послуги органу влади, що є цифровим аналогом традиційних оголошень, але з суттєво ширшим охопленням та можливістю миттєвого поширення. Другий напрям – кризова комунікація, де соціальні мережі довели свою особливу цінність як канал оперативного інформування в умовах надзвичайних ситуацій, коли традиційні медіа не встигають реагувати з необхідною швидкістю. Третій напрям – залучення громадян до обговорення місцевих проблем та збір зворотного зв'язку, що в ідеалі перетворює соціальні мережі з інструменту трансляції на інструмент діалогу. Четвертий напрям, що набирає популярності, – це використання соціальних мереж як інструменту моніторингу суспільних настроїв та виявлення актуальних проблем, що дозволяє органам влади реагувати на потреби громади проактивно, а не чекаючи офіційних звернень.

Порівняльний аналіз практик використання соціальних мереж органами місцевого самоврядування в різних країнах виявляє значну варіативність як у стратегіях, так і в результатах. У скандинавських країнах, де рівень суспільної довіри до публічних інституцій традиційно є високим, соціальні мережі переважно використовуються як додатковий канал комунікації, що органічно вписується у вже існуючу культуру відкритості та підзвітності. У країнах з нижчим рівнем інституційної довіри соціальні мережі нерідко відіграють більш значущу роль, стаючи основним каналом, через який органи влади намагаються вибудувати прямий контакт із громадянами, мінаючи посередників. Показово, що ефективність цих зусиль суттєво залежить від автентичності комунікації: громадяни, як правило, легко розпізнають різницю між органічним діалогом і відрепетитованою PR-активністю.

В Україні використання соціальних мереж органами місцевого самоврядування набуло особливої динаміки після 2014 року і стрімко прискорилося в умовах повномасштабного вторгнення. Telegram-канали міських та районних адміністрацій, Facebook-сторінки місцевих рад та акаунти керівників громад у соціальних

мережах перетворилися на основні канали оперативного інформування населення про безпекову ситуацію, евакуацію, гуманітарну допомогу та функціонування комунальних служб. Цей досвід має принципове значення для науки публічного управління, оскільки демонструє, як у кризових умовах органи влади здатні стрімко адаптувати свої комунікаційні практики до нових реалій, нерідко випереджаючи нормативне регулювання. Водночас він виявив і суттєві проблеми: нерівномірність якості комунікації між різними громадами, залежність від особистих компетенцій конкретних посадовців та відсутність системних стандартів для роботи з соціальними мережами в органах місцевого самоврядування.

Серед ключових викликів, що гальмують ефективне використання соціальних мереж у публічному управлінні на місцевому рівні, слід відзначити: брак спеціалізованих кадрів, оскільки більшість органів місцевого самоврядування не має окремих фахівців з цифрових комунікацій і доручає ведення соціальних мереж співробітникам, для яких це є другорядним обов'язком; відсутність затверджених комунікаційних стратегій, що призводить до хаотичності та непослідовності публікацій; труднощі з модерацією коментарів і управлінням репутаційними кризами в умовах активного та нерідко агресивного онлайн-середовища; нарешті, проблему відповідальності за зміст публікацій у правовому відношенні, що залишається недостатньо врегульованою.

Отже, соціальні мережі є потужним інструментом публічного управління на місцевому рівні, що здатний суттєво підвищити якість взаємодії органів влади з громадою за умови стратегічного підходу до їхнього використання. Реалізація цього потенціалу потребує розробки відповідної нормативної бази, підготовки фахівців з цифрових комунікацій для органів місцевого самоврядування та формування організаційної культури, що розглядає соціальні мережі не як рекламний інструмент, а як повноцінний канал двосторонньої взаємодії з громадою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Criado J. I., Sandoval-Almazan R., Gil-Garcia J. R. Government Innovation Through Social Media. *Government Information Quarterly*. 2013. Vol. 30, No. 4. P. 319–326.
2. Lev-On A., Steinfeld N. Local Engagement Online: Municipal Facebook Pages as Hubs of Interaction. *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32, No. 3. P. 299–307.
3. Mergel I. A Framework for Interpreting Social Media Interactions in the Public Sector. *Government Information Quarterly*. 2013. Vol. 30, No. 4. P. 327–334.

Щириця Олесь Олексійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Дзюндзюк Вячеслав Борисович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ринок житлової нерухомості є одним із найбільш соціально чутливих сегментів національної економіки, оскільки доступність житла безпосередньо визначає якість життя населення, просторову мобільність робочої сили та демографічну динаміку регіонів. Водночас цей ринок характеризується системними вадами, що унеможливають досягнення суспільно прийнятних результатів без активної участі держави: значними зовнішніми ефектами, інформаційною асиметрією між забудовниками та покупцями, монопольними тенденціями на локальних ринках землі, а також нездатністю ринкового механізму самостійно забезпечити житлом соціально вразливі верстви населення. Перелічені характеристики обумовлюють об'єктивну необхідність державного регулювання, проте ключове питання полягає не в тому, чи має держава втручатися, а в тому, за допомогою яких інструментів це втручання є найбільш ефективним з точки зору цілей сталого регіонального розвитку.

Сталий регіональний розвиток у житловій сфері передбачає одночасне досягнення трьох груп цілей, між якими існує нетривіальна напруга. По-перше, економічна ефективність ринку, що вимагає прозорого ціноутворення, конкурентного середовища та захисту прав власності. По-друге, соціальна справедливість, що передбачає доступність базового житла для домогосподарств з різним рівнем доходу, включаючи механізми соціального орендного житла та субсидування. По-третє, екологічна стійкість, що висуває вимоги до енергоефективності нового будівництва, щільності забудови та запобігання неконтрольованому розростанню міст. Регуляторна політика, орієнтована лише на одну з цих груп цілей, неминуче генерує дисбаланси, що підривають сталість розвитку в середньостроковій перспективі.

Аналіз інструментарію державного регулювання ринку житлової нерухомості дозволяє виділити кілька функціональних груп. Містобудівне регулювання через зонування територій та стандарти забудови визначає просторову структуру ринку пропозиції, впливаючи на щільність житлового фонду та його доступність для різних категорій покупців. Фіскальні інструменти, зокрема податок на нерухомість, трансфертний податок та пільги для першого придбання житла, формують цінові сигнали для учасників ринку і здатні стримувати спекулятивний попит або, навпаки, стимулювати інвестиції у занедбаний житловий фонд. Фінансові механізми, серед яких іпотечні програми з державною підтримкою, гарантійні фонди та житлові субсидії, розширюють доступ до ринку для домогосподарств із недостатнім власним капіталом, хоча за певних умов можуть спричиняти зростання цін, що нівелює первісний соціальний ефект. Нарешті, інформаційні інструменти (реєстри нерухомості, публічні кадастри) та вимоги до розкриття інформації знижують транзакційні витрати та захищають покупців від недобросовісних практик.

Регіональний вимір державного регулювання є принципово важливим з огляду на те, що ринки нерухомості є локальними за своєю природою: ціни, попит і структура пропозиції суттєво різняться між регіонами залежно від демографічних тенденцій, стану місцевої економіки та привабливості для внутрішньої міграції. Відповідно, уніфікована національна регуляторна політика ризикує бути водночас надмірно жорсткою для депресивних регіонів із надлишком житлового фонду і недостатньою для великих міських агломерацій, де дефіцит доступного житла є гострою соціальною проблемою. Це обумовлює необхідність децентралізованих підходів, де органи регіонального та місцевого самоврядування отримують достатні повноваження та фінансові ресурси для адаптації загальнонаціональних регуляторних рамок до місцевих умов. Досвід країн ЄС, зокрема Нідерландів та Австрії, свідчить, що найбільш ефективні моделі поєднують національні стандарти захисту прав учасників ринку з широкою муніципальною автономією у питаннях зонування та соціального житла.

В українському контексті державне регулювання ринку житлової нерухомості стикається з додатковими викликами, пов'язаними з масовим переміщенням населення внаслідок збройної агресії, руйнуванням значного обсягу житлового фонду у постраждалих регіонах та необхідністю формування нових підходів до відновлення з урахуванням принципів сталого розвитку. Повоєнне відновлення

житлового сектору є унікальною можливістю для інституційної модернізації регуляторної системи: впровадження сучасних містобудівних стандартів, розбудови реєстрової інфраструктури та формування ринку доступного орендного житла, що практично був відсутній в Україні до початку повномасштабного вторгнення.

Таким чином, ефективне державне регулювання ринку житлової нерухомості як чинника сталого регіонального розвитку вимагає переходу від фрагментарних точкових втручань до комплексної регуляторної політики, що поєднує містобудівні, фінансові та інформаційні інструменти у взаємоузгоджену систему. Критично важливою умовою є відповідне розмежування повноважень між національним і місцевим рівнями публічного управління, яке дозволяє враховувати регіональну специфіку ринків нерухомості, не жертвуючи загальнонаціональними стандартами прозорості та захисту прав учасників ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Glaeser E., Gyourko J. The Economic Implications of Housing Supply. *Journal of Economic Perspectives*. 2018. Vol. 32, No. 1. P. 3–30.
2. Scanlon K., Whitehead C., Arrigoitia M. F. (eds). *Social Housing in Europe*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2014. 368 p.
3. Whitehead C., Williams P. Causes and Consequences of the Affordability Crisis in Developed Economies. In: Stephens M., Burns N., MacKay L. (eds). *Social Market or Safety Net?* Bristol: Policy Press, 2014. P. 27–50.

Капран Євгеній Сергійович,

*студент групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Меляков Антон Володимирович, кандидат історичних наук,
доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Керівник стажування: Колінько Максим Валерійович, заступник керуючого справами,
начальник управління з питань територіального і місцевого розвитку та міжнародних зв'язків виконавчого апарату Харківської обласної ради*

МЕЖІ ПУБЛІЧНОГО І ПРИВАТНОГО ЖИТТЯ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Досвід стажування у Харківській обласній раді, яке я проходив восени 2025 року, став для мене не лише практичним ознайомлен-

ням із механізмами роботи представницького органу, а й принципово новим етапом розуміння природи публічної служби. Це стажування дозволило глибше осягнути проблему розмежування публічного та приватного життя посадової особи в сучасних реаліях. Людина, яка займаючи найману посаду в органах місцевого самоврядування, так і обираючись до представницького органу, фактично здійснює акт добровільної згоди на оприлюднення значної частини свого повсякденного життя громаді. Вважаю доречним у цьому контексті послатися на концепцію Ірвінга Гоффмана, згідно з якою соціальна взаємодія - це складний театр, де кожен із нас постійно змінює маски, адаптуючись до аудиторії. Складність тут полягає у відчутті втрати особистої автономії та індивідуальності, що часто стає серйозним стримувальним чинником для молодшої людини, яка не готова поступатися власними переконаннями й принципами заради статусу.

У контексті правового аналізу цієї проблеми важливо звернутися до норм законодавства, зокрема до статті 32 Конституції України, яка гарантує кожному право на невтручання в особисте та сімейне життя [1]. Однак для публічного службовця обов'язковим є дотримання статей 45-52-1 Закону України «Про запобігання корупції» [2]. Ці норми впроваджують систему електронного декларування не як інструмент «цікавості», а як превентивний механізм контролю за незаконним збагаченням.

Демократичним стандартом, підкріпленим практикою Європейського суду з прав людини, визначено: суспільний інтерес до доходів осіб, які розпоряджаються публічними ресурсами, переважає над їхнім приватним правом на таємницю статків. Це корелюється зі статтею 6 Закону «Про доступ до публічної інформації», яка прямо забороняє обмежувати доступ до даних про розпорядження бюджетними коштами та володіння державним чи комунальним майном [3].

Проте, практика демонструє певний дисбаланс між юридичним призначенням інструменту та тим, як його сприймає суспільство. Якщо в нормативному полі декларація трактується як механізм запобігання корупції, то в суспільній площині її межі часто виходять за рамки правової логіки - інтерес до приватного життя публічних службовців не обмежується лише антикорупційною функцією документа.

Приватність в українському соціумі сприймається як синонім підозрілості, а спадщина «комунального побуту» сформувала переконання, що «все спільне» означає відсутність права на будь-яку таємницю. Виховання в парадигмі, де інтереси громади завжди

апріорі вищі за права індивіда, призвело до того, що концепт особистого простору часто таврується як надмірність.

У цій системі суспільство підсвідомо сприймає посадовця не як кваліфікованого менеджера, а як дитину в дитсадку, за якою «батьки» в особі громади мають право наглядати цілодобово. Журналісти в такій моделі перетворюються на «суворих вихователів», чия місія полягає не в аналізі професійних рішень, а у викритті будь-якого відхилення від уявного стандарту, що часто змушує посадовців ізолюватися від публічності у закритих зонах відпочинку чи відпустках. У цьому процесі катастрофічно не вистачає слів відповідальності та розуміння балансу. Найбільш яскраво це проявляється у маніпуляціях поняттям «суспільної важливості», коли звичайне задоволення аудиторії від підглядання за особистим життям видається за демократичний контроль. Цей конфлікт підживлюється потужним соціальним ресентиментом та застарілим поняттям, що «бідний – значить рівний всім». У суспільстві, де рівень життя залишається нестабільним, будь-який прояв благополуччя посадовця сприймається як соціальна зрада, породжуючи вимогу, щоб представник влади був «голодним, святим і безликим». Виховання в умовах дефіциту сформувало стійке переконання: «Чесна людина не може мати приватного задоволення». Як наслідок, фокус уваги зміщується з професійних показників – залучених інвестицій чи реалізованих проєктів – на те, як людина проводить вихідні. Це руйнує мотивацію молоді до служби в органах місцевого самоврядування, бо вони не готові жертвувати своєю гідністю та своїх майбутніх родин. Саме тому нам потрібно по-іншому виховувати дітей, не загартовуючи в них менталітет «тотальної відкритості», а навчаючи поважати кордони – як власні, так і чужі.

Особливої гостроти питання приватності набуває під час дії воєнного стану. Публічний службовець сьогодні перебуває під подвійним тиском: з одного боку – очікування громади, з іншого – реальні загрози безпеці. Слабкість або надмірна відкритість особистого життя може стати об'єктом маніпуляцій для спецслужб країни-агресора, які «копають» під посадовців, шукаючи вразливі місця в їхньому приватному оточенні для вербування чи дискредитації. Таким чином, захист приватності стає не лише питанням етики, а й питанням національної безпеки. Межа між публічним і приватним життям є індикатором зрілості суспільства. Пошук балансу між правом на особистий простір та обов'язком перед громадою – це маркер демократії, що відділяє вільне суспільство від

тоталітарного минулого. Повага до приватності посадовця ОМС – як виборного, так і найманого – є критично важливою, адже лише через збереження внутрішньої таємниці та безпеки особистості ми можемо вимагати від неї професійної стійкості на публічній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 13.02.2026).
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 13.02.2026).

Масалов Кирило Олегович,

*студент 1 курсу магістратури групи ЗПУА-1-25,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Величко Лариса Юріївна, доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ФОРМИ УЧАСТІ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

На сьогодні ефективність участі молоді в управлінських процесах на місцевому рівні полягає у забезпеченні створення можливостей залучення молоді до розробки нормативних документів місцевих рад, їхніх виконавчих органів, посадових осіб та здійсненні реального впливу на формування політики і вирішення питань місцевого значення, у тому числі щодо молодіжної політики в територіальній громаді.

Практичне втілення вищевказаних можливостей реалізується шляхом розробки механізмів участі молоді в процесі прийняття актів органів місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб, зокрема, через створення молодіжних дорадчих робочих груп та/або молодіжних рад, введення представників молодіжних осередків до консультативно-дорадчих органів при місцевих радах, підтримку молодіжних проєктів від студентської спільноти, громадських молодіжних організацій тощо.

Незважаючи на широке коло напрямів молодіжної політики, участь молоді у реалізації та розробці місцевих ініціатив досить часто залишається на епізодичному рівні.

Актуальність теми обумовлена необхідністю підтримки форм участі молоді у розвитку територіальних громад в умовах динамічності державної молодіжної політики, з урахуванням особливостей правового режиму воєнного стану.

Мета дослідження: шляхом аналізування методичної та наукової літератури, положень актів чинного законодавства України дослідити основні форми участі молоді у процесах прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Методи дослідження: теоретичний аналіз літературних джерел, нормативно-правових актів чинного законодавства України, узагальнення методичної та наукової літератури.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному визначенні форми участі громадян – є сукупність засобів та технологій реалізації компетенції (прав та можливостей) громадян [3].

Відповідно до статті 13-5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1] органи та посадові особи місцевого самоврядування визначають форми та порядок залучення молоді до вирішення питань місцевого значення. Жителі, яким виповнилося 14 років, мають право ініціювати та брати участь у таких формах участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення, як місцева ініціатива, громадські слухання, публічні консультації, консультативно-дорадчий орган при органі та/або посадовій особі місцевого самоврядування та в інших формах участі, що не суперечать закону.

О. В. Кулініч, Д. С. Барінова, В. В. Нестеренко [3], досліджуючи питання участі молоді у управлінні громадами, виділяють класичні та альтернативні форми участі молоді у процесах прийняття управлінських рішень.

Серед основних загальновідомих та поширених форм участі молоді в процесах управління громадами, які на нашу думку є більш класичними, оскільки ширше закріплені в чинному законодавстві України, можна виділити такі:

- * волонтерська діяльність;
- * організація та участь у заходах з неформального навчання;
- * участь у мирних демонстраціях, мітингах тощо;
- * членство та участь в діяльності громадських організацій;
- * членство в політичних партіях, молодіжних радах, робочих

групах за інтересами та/або відповідним напрямом громадської діяльності;

- * робота на громадських засадах помічниками-консультантами депутатів місцевих рад;

- * відвідування пленарних засідань сесій місцевих рад та постійних комісій ради з реалізацією права на виступ;

- * реалізація активного та пасивного виборчого права (можливість обирати та/або бути обраним до складу місцевих рад у порядку, встановленому чинним законодавством України).

На сьогодні конкретного визначення альтернативних форм участі молоді в процесах прийняття управлінських рішень немає, однак, на нашу думку, враховуючи вищевикладене, до них можна віднести такі: ведення блогів у соціальних мережах по висвітленню питань місцевого значення та оцінки діяльності органів влади, організація різноманітних флеш-мобів, створення електронних петицій.

Останнім часом все більшої популярності набуває використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для збору інформації, вираження думки, впливу на прийняття рішення, наприклад: організація форумів для обговорення актуальних проблем, підпис петицій, створення тематичних груп у соціальних мережах [3].

Існує багато аргументів на користь доцільності залучення молодих людей у процес прийняття рішень громади, серед яких можна виділити наступні:

- 1) позитивний вплив на процеси розробки та впровадження кращих управлінських рішень через нестандартні креативні ідеї, підходи молодого покоління до вирішення проблем;

- 2) підвищення ефективності прийнятих рішень та зміцнення потенціалу громади;

- 3) забезпечення реалізації державної молодіжної політики в межах територіальних громад;

- 4) налагодження відносин між органами влади та молодіжними осередками, формування потенційного кадрового резерву молодих працівників.

Цимбалюк С. М у своєму дослідженні [4] акцентує увагу на тому, що молодіжне лідерство є важливим ресурсом соціально-економічного розвитку, особливо в умовах викликів ринку праці та децентралізації. Розвиток молодіжного лідерства позитивно впливає на інвестиційну привабливість територіальних громад через формування сприятливого середовища для бізнесу та інновацій. Органи місцевого самоврядування, зі свого боку, повинні впроваджу-

вати політику, яка стимулює участь молоді в економічному житті. Зокрема, стратегічні плани розвитку громад мають містити заходи з підтримки молодіжного підприємництва, освіти та зайнятості.

Прищеп В. А. [2] зазначає, що залучення молоді до прийняття управлінських рішень – це надзвичайно важливий та вагомий внесок у подальший розвиток як окремих структур, так і держави в цілому. Це можливість молоді проявити себе та відчувати свою важливість серед іншого населення. Можливість впливати на хід окремих ситуацій та спостерігати явні результати та зміни в процесах породжує мотивацію до подальшої роботи, розуміння того, що все можна змінити та голос кожного може бути почутим. Як результат, це призводить до усвідомлення того, що незалежно від свого соціального статусу, релігії, расового походження молода людина може бути цінною у суспільстві.

Висновки. Отже, однією з умов сталого та ефективного розвитку територіальних громад є підвищення мотивації молоді до участі в місцевих ініціативах. Молодіжне лідерство становить потужний ресурс розвитку територіальних громад та сприяє формуванню їхнього позитивного іміджу.

Перед місцевими радами постає важливе завдання впровадження стратегій всебічної підтримки молодого покоління, налагодження партнерських відносин із молодіжними осередками та забезпечення можливостей їхньої участі у прийнятті управлінських рішень по вирішенню питань місцевого значення.

Перспективи подальших досліджень за цим напрямом полягають у розробці методичних рекомендацій щодо практичних механізмів залучення молоді до вирішення питань місцевого значення та ефективного прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.02.2026).
2. Прищеп В. А. Механізми залучення молоді до прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти : магістерська дис. : 281 Публічне управління та адміністрування. Київ, 2019. 112 с.
3. Участь молоді в управлінні громадами / авт.-уклад. О. В. Кулініч, Д. С. Барінова, В. В. Нестеренко. Харків : Харків. відокремл. підрозділ Центру розвитку місцевого самоврядування, 2018. 48 с.
4. Цимбалюк С. М. Молодіжне лідерство як ресурс розвитку ринку праці та інвестиційної привабливості громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Миколаїв, 3 груд. 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С.311–313.

Сергієнко Максим Сергійович,

*студент групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Євдокимов Вадім Олександрович, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РОЛЬ МОЛОДІЖНИХ КРИЛ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ У ПОСИЛЕННІ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, зумовлених процесами децентралізації, воєнними загрозами та соціально-економічною нестабільністю, особливої актуальності набуває проблема підвищення стійкості територіальних громад. Стійкість громади розглядається як її здатність адаптуватися до кризових ситуацій, протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати функціонування базових інституцій життєзабезпечення та забезпечувати безперервний соціально-економічний розвиток. У цьому контексті значну роль відіграють суб'єкти громадянського суспільства, зокрема молодіжні крила політичних партій, які поєднують політичну участь, громадську активність та кадровий потенціал для публічної служби[1].

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі молоді не лише як демографічного ресурсу, а як фактора економічної стабільності. Наукові дослідження (О. Дяконенко, Т. Нечитайло, 2024) підтверджують наявність прямої кореляції між кількістю активних громадських осередків у громаді та зростанням доходів місцевих бюджетів і домогосподарств [2]. У цьому контексті молодіжні крила політичних партій виступають інститутами політичної соціалізації та драйверами економічної активності, залучаючи молодь до ухвалення суспільно значущих рішень і, як наслідок, підвищуючи результативність територіальних громад.

Незважаючи на відсутність у Законі України «Про політичні партії в Україні» нормативної дефініції «молодіжне крило», інституціоналізація цих структур у правовому полі відбувається шляхом реалізації права політичних партій на підтримку молодіжних об'єднань громадян або через формалізацію у вигляді афілійованих громадських організацій [4]. Така дуальна організаційно-правова природа дозволяє їм виступати не лише декларативними, а й фак-

тичними суб'єктами реалізації молодіжної політики. Більше того, завдяки прямій інтеграції у партійну вертикаль та доступу до ресурсів прийняття рішень, молодіжні партійні структури демонструють вищу ефективність, ніж традиційні консультативно-дорадчі органи, які нерідко функціонують формально. Це, своєю чергою, дозволяє трансформувати молодіжну політику шляхом використання інструментів реального лобіювання та змін на рівні громад.

Молодіжні крила політичних партій формують локальних лідерів і забезпечують доступ до процесів публічного управління через комунікаційні канали з органами влади [1]. З позицій психології управління, вони виконують критично важливу медіаційну функцію: знижують соціальну напругу, забезпечують діалог між владою та населенням і каналізують протестний потенціал молоді в конструктивне русло проєктної діяльності. Це зменшує дистанцію між молоддю та владою, підвищує довіру до інститутів та зміцнює соціальну згуртованість, що є критично важливим для прифронтових і деокупованих громад, де молодіжні осередки координують гуманітарні ініціативи, відновлюють соціальну інфраструктуру та залучають міжнародну підтримку, що підсилює адаптивність територій.

Діяльність молодіжних партійних структур трансформує пасивних мешканців на активних учасників місцевого розвитку через проєктну роботу, волонтерство та взаємодію з органами самоврядування, фактично виконуючи функцію соціального ліфта та вводячи молодь у систему публічного управління. Молодіжні крила готують кадровий резерв для політичної спадкоємності, надаючи практичний досвід управління, якого немає у формальній освіті, де майбутні управлінці на практиці формують необхідні «soft skills»: стресостійкість, емоційний інтелект, тайм-менеджмент та навички антикризового управління. У громадах із недостатньо спроможними управлінськими командами молоді лідери стають ключовими посередниками між місцевими органами та донорами, забезпечуючи безперервність життєдіяльності територій [5]. Інституційна інтеграція в національні мережі дозволяє оперативно мобілізувати ресурси, обмінюватися управлінськими рішеннями та надавати допомогу громадам у кризових умовах, компенсуючи слабкість окремих органів місцевої влади та підвищуючи стійкість територій. Практика українських молодіжних партійних осередків демонструє формування унікального управлінського досвіду з національним та міжнародним значенням. Молоді лідери опановують грантовий менеджмент, міжнародну комунікацію та міжсекторальну координа-

цію, що дозволяє їм стати універсальними фахівцями з залучення ресурсів [3]. У деяких випадках міжнародні партнери переймають ці практики, що підтверджує високу інституційну спроможність українських молодіжних структур у війні та післякризовому відновленні.

Нині в Україні одним із прикладів розбудованих молодіжних структур загальнонаціонального молодіжного крила політичної партії є ЗеМолодіжка політичної партії «Слуга народу», діяльність якої поєднує політичну соціалізацію молоді з практичною участю у відновленні територіальних громад. Її регіональні осередки функціонують не лише як політичні структури, а як центри проєктного менеджменту, гуманітарної координації та залучення міжнародної допомоги, що є нетиповим для класичних молодіжних партійних організацій у мирний час. Показовим у цьому контексті є досвід Миколаївської області, де команда молодіжного крила під керівництвом Раміля Агабекова реалізувала комплексні проєкти відновлення у співпраці з міжнародними донорами. У межах цієї діяльності, з початку повномасштабного вторгнення, було здійснено капітальний ремонт фельдшерсько-акушерського пункту в сільській місцевості, відновлено та модернізовано заклади загальної середньої освіти, зокрема встановлено найбільшу в області модульну школу, розраховану більш ніж на 100 учнів, із загальним бюджетом проєкту близько 500 тис. доларів США. Значну увагу приділено забезпеченню базових життєвих потреб населення, зокрема відновленню систем водопостачання шляхом встановлення понад 20 нових водонапірних башт замість зруйнованих, а також створенню критичної захисної інфраструктури, включно з реконструкцією протирадіаційного укриття площею понад 1000 м², яке стало першою підземною лікарнею в області. Окрім цього, було реалізовано проєкти з відновлення багатоквартирного житлового фонду, забезпечено громади пунктами життєзабезпечення, розрахованими на одночасне перебування понад 200 осіб та щоденне виробництво більш ніж 1000 одиниць хлібобулочної продукції. У межах гуманітарної та технічної підтримки регіону ініційовано передачу пожежного автомобіля та трьох автомобілів екстреної медичної допомоги, надано десятки тонн пального для потреб громад і аграрного сектору, а також будівельні матеріали для відновлення понад 500 пошкоджених домогосподарств. Додатково заклади освіти, охорони здоров'я та соціального захисту були забезпечені сотнями одиниць побутової техніки, що дало змогу стабілізувати функціонування соціальної інфраструктури в прифронтових громадах. Сукупний ефект зазна-

чених заходів полягав не лише у фізичному відновленні зруйнованих об'єктів, а й у збереженні населення, підтримці соціальної стійкості та недопущенні деградації територіальних громад в умовах воєнних викликів.

Таким чином, молодіжні партійні лідери виступають фактичними амбасадорами територіальних громад, забезпечуючи притік зовнішніх ресурсів у регіони, які перебувають у зоні підвищеної вразливості. Їхня діяльність сприяє підтримці базових функцій життєдіяльності громад, формуванню відчуття перспективи та поверненню соціальної активності, що є ключовими чинниками недопущення зникнення територій з соціально-економічної карти регіону, особливо в умовах деокупації та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деніс А. Роль молодіжних крил партій в залученні молоді до політичного життя України. Київ : Східноєвропейський центр багатопартійної демократії, 2018. 64 с.
2. Дяконенко О., Нечитайло Т. Роль резильєнтного потенціалу громадських організацій у відновленні територіальних громад України в умовах російсько-української війни. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 3 (57). С. 122–140.
3. Ємельянова Г. І. Молодіжне політичне лідерство в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2017. Вип. 60. С. 245–251.
4. Про політичні партії в Україні : Закон України від 05.04.2001 № 2365-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14>
5. Заславська О. О., Посвістак О. А., Налімова В. В. Молодіжне політичне лідерство та місце молоді у процесах демократичного врядування. *Науковий журнал «Політикус»*. 2025. Вип. 1. С. 40–45.

Шопін Арсеній Олександрович,

*студент групи ПУД-22, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н.Каразіна*

*Науковий керівник: Олешко Олексій Миколайович, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

МОЛОДІЖНІ ЦЕНТРИ ЯК ОСЕРЕДКИ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО ЛІДЕРСТВА

У наш час в Україні відбувається багато соціальних, демографічних та економічних змін, спричинених викликами війни. Дані зміни мають своє відображення на стані нашого суспільства та без-

посередньо на кожному громадянині держави. Молодь як соціально-демографічна група населення також переживає певні зміни та виклики, пов'язані з наслідками збройного конфлікту. Серед найбільших викликів, пов'язаних із молоддю, була і залишається міграція молодих людей за кордон, складність доступу до освітніх послуг та тиск на ментальне здоров'я молодих людей, спричинений бойовими діями. На фоні усіх зазначених викликів, молодіжний громадський сектор продовжує свій активний розвиток та сприяє підвищенню ролі молоді в процесах управління громадою. Поступово збільшується кількість молодіжних консультативно-дорадчих органів та нормативно-правова база регулювання їхньої діяльності, створюються нові молодіжні центри. Разом зі збільшенням важелів впливу молоді на місцеве самоврядування та формуванням планів відновлення громад, постає питання ролі молоді у даному процесі.

У контексті цих подій, важливо приділити особливу увагу дослідженню поточного стану молодіжних центрів як осередків громадського активізму та лідерства серед молоді. Першочергово, для якісного аналізу даного питання, важливо звернути увагу на законодавче визначення основних термінів та правове регулювання діяльності центрів. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» встановлює визначення основних термінів у сфері молодіжної політики. Для розуміння даної доповіді, ключовими є такі термін як молодіжна робота, молодіжний центр та молодіжний простір. Згідно з Законом [1] молодіжна робота - це діяльність, спрямована на залучення дітей та молоді до суспільного життя, що здійснюється дітьми та молоддю, разом з дітьми та молоддю або в інтересах дітей та молоді за допомогою інструментів спільного прийняття рішень. А термін «молодіжний центр» визначено як установу, підприємство чи організацію, яка здійснює молодіжну роботу. Для повного розуміння досліджуваного питання також варто зауважити, що на момент жовтня 2025-го року в Україні, за даними Міністерства молоді та спорту [2] налічується 114 молодіжних центрів та 529 молодіжних просторів. Згідно з дослідженням, проведеним ICAP Єднання у 2025 році, 86% молодіжних центрів засновані органами місцевого самоврядування, інша частина центрів, переважно, засновані громадськими організаціями [3].

На сьогодні молодіжні центри стикаються із низкою викликів, спричинених, у першу чергу, збройною агресією проти України. Низка міжнародних та національних організацій, протягом

2023-2025 років, проводили масштабні дослідження поточного стану молодіжних центрів в Україні, що сприяло формуванню цілісної картини проблем розвитку центрів. До прикладу, згідно з дослідженням, проведеним Радою Європи [4] за участю 64 молодіжних центрів (МЦ), було визначено низку проблем, в яких молодіжним центрам необхідна підтримка держави. Найбільш актуальними потребами для центрів було визначено: 1) надання фінансової підтримки на утримання МЦ; 2) підвищення заробітної плати для молодіжних працівників; 3) організація системи навчання для молодіжних працівників; 4) організація обмінів між МЦ.

У свою чергу, О. Дащаківська та І. Полєтуха [5] виокремлюють такі типи викликів для МЦ: 1) виклики безпеки та воєнного стану; 2) виклики державних та місцевих політик управління; 3) інституційні виклики.

Якщо розглянути ці виклики більш детально, то найбільшими серед викликів воєнного часу є: 1) відсутність або неналежний стан укриттів; 2) обмеження кількості учасників заходів; 3) повітряні тривоги і потреба переривання заходів під час них або неможливість проведення офлайн-заходів через постійну загрозу. Серед викликів, пов'язаних із державними та місцевими політиками, є: 1) зміна підходів до управління, пов'язана з потребою у напрацюванні нових цілей діяльності та методів роботи; 2) зміна інституційного ландшафту, пов'язана зі створенням нових та розвитком існуючих в громаді установ та організацій, що працюють з молоддю; 3) економічні чинники, такі як нестача коштів та дефіцит кадрів. До інституційних викликів діяльності центрів належать: 1) складність налагодження співпраці з ОМС, що полягає у недостатчі навичок із комунікації молоді з ОМС та у потребі постійно підтримувати увагу ОМС до діяльності центрів; 2) управлінські та робочі процеси, а саме: потреба у формуванні стратегічних цілей в діяльності МЦ та потреба в розширенні цільової аудиторії центрів; 3) забезпечення інклюзивності як у розумінні фізичної доступності при проведенні заходів, так і в питанні необхідних знань та навичок для роботи з різними категоріями молоді.

Усі ці виклики певною мірою впливають на роботу молодіжних центрів та стимулюють молодіжних працівників змінювати підходи до роботи з метою адаптуватися до викликів військового конфлікту, при цьому забезпечуючи максимально можливу якість

молодіжної роботи. Водночас, варто зауважити, що навіть із урахуванням наявних проблем, молодіжні центри мають великий вплив на формування лідерства серед молоді та зберігають значні перспективи для розвитку молодіжного лідерства і залучення молоді до публічного управління. Адже, одним із головних завдань молодіжних центрів є залучення молоді до активної громадської участі та взаємодії з суспільством. Більшість представників молодіжних центрів дійшли спільного висновку стосовно того, що молодіжні центри можуть виконувати задачу об'єднання молоді довкола розвитку громад та спрямовувати зусилля молодих людей для досягнення певних цілей у цій діяльності [6].

Часто молодіжні центри та простори характеризують як платформи для розвитку, трамплін для старту у громадській діяльності. МЦ/МП надають ресурси (зокрема й економічні), майданчики та контакти для реалізації власних проєктів. Представники молодіжних центрів акцентують увагу саме на можливості формування своєї мережі контактів, обміну думками, комунікації, яка у подальшому допоможе реалізувати проєкти [6]. У свою чергу, у Національній молодіжній стратегії до 2030 року (2021) [7] визначено, що розвиток лідерства серед молоді є пріоритетним завданням для досягнення поставлених стратегічних цілей.

З метою дослідження практики з розвитку молодіжного лідерства, як одного з ключових напрямів роботи молодіжних центрів, було проведено аналіз результатів щорічної премії «Кращі практики молодіжної роботи». Проаналізувавши каталог Кращих практик молодіжної роботи 2024 [9] та каталог Кращих практик молодіжної роботи 2022-23[8], можна дійти висновку про наявність великої кількості заходів з формування лідерських навичок та сприяння участі молоді у програмах діяльності молодіжних центрів України. До прикладу, у каталозі практик за 2022-2023 рік можна виокремити такий захід як «Школа дипломатії», проведений у КУ «Молодіжний центр Чернівців». У рамках проєкту 20 молодих людей пройшли 10 тренінгів з мистецтва дипломатії із залученням профільних експертів та відвідали консульство Австрії в Чернівцях. Зі схожих практик варто зазначити форум «Про молодь», проведений молодіжним центром у місті Суми. Програма 2 денного тренінгу складалася з тренінгових блоків, які були присвячені аналізу політичних ідеологій, виборчого процесу та моделі роботи парламенту.

Окрім безпосереднього проведення заходів з розвитку лідерських навичок, молодіжні центри також часто виступають центром підтримки ініціатив молоді та платформою для реалізації цих проєктів. До таких прикладів можна віднести цикл лекцій «Міфологія у мистецтві», проведений у Слобожанській ТГ Дніпропетровської області. Проєкт був ініційований членкинею місцевої молодіжної ради, підтриманий на засіданні молодіжної ради та був втілений базі молодіжного центру. У рамках проєкту молодь організувала 3 тренінги з української міфології та символіки [8].

Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що молодіжні центри роблять значний внесок у розвиток молодіжного лідерства в Україні, що відображено у стратегічних документах сфери молодіжної політики. Молодіжні центри реалізують як навчання молодих людей теоретичним знанням у сфері лідерства, так і часто стають майданчиками для набуття практичних навичок, надаючи ресурси на реалізацію ініціатив молоді та делегуючи своїм відвідувачам деякі організаційні задачі. Водночас, молодіжні центри стикаються з низкою викликів, спричинених як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми обмеженнями. Існуючі обмеження певною мірою ускладнюють розвиток лідерства серед молоді, хоча молодіжні працівники поступово адаптуються до нових викликів та вчаться працювати в різних умовах.

Проте, слід пам'ятати, що ресурс як молодіжних центрів, так і молодіжних працівників є меншим, за існуючі потреби, що спричиняє обмежене охоплення молоді, послугами МЦ. Для подолання цих викликів, молодіжні центри можуть приділити більше уваги подоланню інституційних викликів, що стоять перед ними, та, водночас, розширювати кількість послуг, доступних для молоді в громадах. У свою чергу держава могла б приділити більше уваги забезпеченню фінансової сталості молодіжних центрів та перегляду існуючих політик у молодіжній сфері. Завершуючи опрацювання порушеного питання, доцільно повторно наголосити, що молодіжна робота в Україні зараз здійснюється у дуже складних умовах, а головним пріоритетом для держави є відсіч збройної агресії. Водночас, варто розуміти як існуючі можливості для розвитку молодіжного лідерства, так і виклики, що постають у даній сфері, адже розвиток лідерства серед молоді є одним із ключових пріоритетів молодіжної політики в нашій державі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні засади молодіжної політики : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 28. Ст. 233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
2. Міністерство молоді та спорту України. Про стан діяльності молодіжних центрів та молодіжних просторів в Україні. URL: <https://mms.gov.ua/news/pro-stan-diialnosti-molodizhnykh-tsentriv-ta-molodizhnykh-prostoriv-v-ukraini> (дата звернення: 13.02.2026).
3. ICAP Єднання. Звіт за результатами опитування щодо потреб та викликів молодіжних центрів та просторів в Україні. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/489> (дата звернення 13.02.2026).
4. Звіт за результатами соціологічного дослідження «Дослідження потреб і стану діяльності молодіжних центрів і молодіжних просторів України різної форми власності місцевого й обласного рівнів». Рада Європи. URL: <https://rm.coe.int/needs-of-youth-centres-and-youth-spaces-in-ukraine-2023-/1680b0571f> (дата звернення 13.02.2026).
5. Дащаківська О., Полетуха І. Вистояти для молоді та з нею. Рекомендації для роботи молодіжних центрів та молодіжних просторів на період війни та постконфліктного відновлення. Київ: 2024. 78с.
6. Соціологічна група Рейтинг. Дослідження діяльності та потенціалу молодіжних центрів і просторів в Україні. URL: <https://www.osce.org/uk/osce-secretariat-exb-support-programme-for-ukraine/581923> (дата звернення 13.02.2026 року)
7. Національна молодіжна стратегія до 2030 року : Указом Президента України від 12 березня 2021 року № 94/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337> (дата звернення: 13.02.2026).
8. Каталог кращих практик молодіжної роботи 2022-23. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://www.youth-worker.org.ua/library-category/katalogy-krashhyh-praktyk/> (дата звернення: 13.02.2026).
9. Каталог кращих практик молодіжної роботи 2024. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://www.youth-worker.org.ua/library-category/katalogy-krashhyh-praktyk/> (дата звернення: 13.02.2026).

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Герасименко Олександр Олександрович,

доктор філософії у галузі права,

*Президент Інституту політико-правових та релігійних досліджень,
член Координаційної ради з питань утвердження української національної
та громадянської ідентичності при Кабінеті Міністрів України,
доцент кафедри державно-правових дисциплін, Голова ради молодих учених
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ УЧАСТІ МОЛОДІ В ДЕРЖАВОТВОРЧИХ ПРОЦЕСАХ ТА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

В умовах сучасних глобальних викликів організаційно-правові механізми участі молоді в державотворчих процесах та сприяння залученості молоді до вступу на посади державної служби набувають актуальності, зокрема питання адаптації системи органів публічної влади до кризових викликів, системного перегляду управлінських підходів, механізмів ухвалення рішень і реалізації публічної політики. Серед важливих напрямків сучасних наукових досліджень є забезпечення стійкості державної служби, як базового рівня публічного управління.

Стійкість визначається не лише наявністю ресурсів, а й ефективністю аргументованих управлінських рішень, спроможністю до самоорганізації та самовдосконалення, відкритості до молоді, взаємодії з іншими органами державної влади, органами громадянського суспільства та міжнародними партнерами України.

Важливою складовою участі молоді в державотворчих процесах є ініціативи інститутів громадянського суспільства, аналітичних центрів, освітніх та правозахисних ініціатив, медіа, які сприяють підвищенню прозорості, органів державної влади та місцевого самоврядування, зміцненню довіри між державою й суспільством, популяризують серед молоді практику, стажування в органах публічного управління. А органи державної влади в свою чергу

створюють відповідні механізми та умови для заохочення молоді, зокрема шляхом цифрової трансформації державного управління, утворення молодіжних рад, створення якісних програм стажування молоді, доступності інформації про наявні вакансії тощо.

Статтею 38 Конституція України гарантує право громадян брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнських та місцевих референдумах, вільно обирати й бути обраними до органів державної влади та місцевого самоврядування, а також користуватися рівним правом доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [1].

Статтями 85, 102, 116, а також преамбули Конституції України закріплено України курс держави на членство в Європейському Союзі і НАТО стратегічним зовнішньополітичним пріоритетом. Шлях набуття членства в НАТО вимагає як політичних, так і соціально-економічних трансформаційних реформ у всіх сферах суспільного життя країни, адаптації норм чинного українського законодавства до стандартів й демократичних принципів країн-членів НАТО.

Стаття 48 Закону України «Про державну службу» передбачає, що у державних органах з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби може здійснюватися стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, строком до шести місяців у порядку, визначеному керівником державної служби [2].

Розбудова демократичної держави, проведення євроінтеграційних реформ в Україні потребує суттєвого оновлення інституту державної служби, формування якісно нового кадрового потенціалу, підготовки і залучення молоді до роботи на державній службі [3].

У політиці з управління персоналом на державній службі зроблено акцент на запровадженні меритократичних підходів у доборі персоналу, оцінюванні ефективності роботи державних службовців та забезпеченні їх політичної нейтральності, що є частиною Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки та відповідних програм.

Принципи Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту «SIGMA» ініційованої Організацією економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу щодо публічного управління прямо вказують на необхідність побудови професійної та політично нейтральної служби. Молодь, яка володіє іноземними мовами та проєктним мисленням, є головним активом у процесі адаптації українського законодавства до стандартів ЄС [4].

Преамбула переглянутої Європейської хартії щодо участі молоді в громадському житті на місцевому і регіональному рівні регламентує, що активна участь молодих людей в ухваленні рішень і діяльності на місцевому і регіональному рівнях має важливе значення, якщо ми хочемо побудувати більш демократичне, солідарне і процвітаюче суспільство. Участь у демократичному житті будь-якої спільноти не зводиться до голосування або висунення кандидатів на виборах, хоча й це вельми важливо. Участь та активна громадянська позиція передбачають наявність прав, засобів, простору і можливостей, а де необхідно – підтримку, щоб приймати участь і впливати на рішення, а також брати участь в акціях і заходах з тим, щоб сприяти побудові кращого суспільства [5].

Відбувається системна трансформація нормативно-правового поля у сфері молодіжної політики та залученості молоді до державотворчих процесів, основними серед них є:

Конституція України;

Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті;

Закон України «Про основні засади молодіжної політики»;

Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні»;

Закон України «Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху»;

Указ Президента України «Про заходи щодо сприяння розвитку пластового (скаутського) руху в Україні»;

Указ Президента України «Про деякі заходи щодо сприяння вирішенню актуальних питань молоді»;

Указ Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року»;

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми “Молодь України” на 2021-2025 роки»;

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми “Молодь України: покоління стійкості – 2030»;

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових положень про молодіжні ради», якою затверджено Типове положення про молодіжну раду регіонального рівня та Типове положення про молодіжну раду місцевого рівня;

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про молодіжну раду при центральному органі виконавчої влади»;

Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Порядку реалізації програм, проєктів та проведення заходів державної політики у молодіжній сфері»;

Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25 листопада 2024 року № 161-24 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, в державних органах».

Отже, в умовах системного скорочення частки молоді на держслужбі, критично важливим стає створення нових дієвих механізмів залучення молодих кадрів.

Залучення молодих фахівців до державної служби є стратегічним пріоритетом для модернізації організаційної культури, оскільки саме вони є носіями нової культури управління а впровадження цифрових управлінських політик та підвищення цифрової грамотності посадових осіб є фундаментом для залучення молоді до роботи в органах публічного управління. Модернізація організаційної культури через інновації та систему професійного розвитку забезпечить формування кадрового потенціалу, здатного ефективно реалізувати євроінтеграційний та євроатлантичний курс України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.02.2026)
3. Герасименко О. О. Права молоді та державна служба: правові аспекти участі молоді в державотворчих процесах. *Права людини та права дитини в умовах воєнного стану: матеріали круглого столу (8 жовтня 2025 р.)*. Київ: Університет «КРОК», 2025. С. 16–21. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/9407>
4. Принципи державного управління, листопад 2023 року. ОЕСР (2023) URL: https://www.sigmaxweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html (дата звернення: 15.02.2026)
5. Переглянута Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті, Council of Europe, July 2015 Printed at the Council of Europe, p. 37. URL: <https://rm.coe.int/168071b58f/> (дата звернення: 15.02.2026)

Казаков Геннадій Ігорович,

кандидат історичних наук,

докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРНИХ ІНДУСТРИЙ (на прикладі ОМС)

Упродовж тривалого часу українська культура, попри власний значний потенціал, фактично перебувала на периферії культурного простору держави. Домінування російського культурного продукту в таких сферах, як музика, кінематограф, книговидавництво, телебачення та шкільні програми, мало системний характер і суттєво обмежувало можливості розвитку національної культури. Така ситуація сприяла закріпленню ідеологічних наративів про «єдиний народ», що, своєю чергою, нівелювало самотність української культури та стримувало формування власного культурного ринку.

Сучасний етап розвитку характеризується активними процесами переосмислення та відновлення національної культури. Український культурний продукт дедалі частіше стає об'єктом суспільного інтересу та споживання, поступово посилюючи свої позиції. Важливою особливістю цих процесів є те, що основним споживачем і водночас рушійною силою розвитку сучасної української культури виступає молодь.

Водночас, культурні індустрії сьогодні розглядаються не лише як складова культурного життя суспільства, а й як важливий сектор економіки, що сприяє створенню робочих місць, розвитку територій, а також як вагомий ресурс із формування національної ідентичності. Відтак залучення молоді до прийняття управлінських рішень у цій сфері є необхідною умовою розвитку культурної політики.

Мета розвідки – дослідити механізми та практики залучення молоді до управління культурних індустрій на рівні органів місцевого самоврядування.

Залучення молоді до управління культурними індустріями на місцевих рівнях ми можемо розглядати з кількох точок зору: безпосередньої участі молоді у розбудові місцевої політики, як посадових осіб місцевого самоврядування (далі – ПОМС); участі молоді у побудові культурної політики в регіонах та підтримки культурних ініціатив молоді.

Безпосередня участь, у ролі ПОМСів є найбільш оптимальним варіантом, адже молодь, як ніхто розуміється в сучасних трендах та потребах своїх ровесників, які в реаліях сьогодення є основним споживачем культурної продукції, а отже – джерелом економічного доходу громад. Молоді фахівці здатні оперативно реагувати на динамічні зміни культурного середовища, інтегрувати цифрові інструменти, нові формати комунікації та інноваційні підходи до управління культурними процесами.

Молоді ПОМСи виступають своєрідними «медіаторами» між громадою та владою, забезпечуючи врахування інтересів молодіжної аудиторії при ухваленні управлінських рішень. Це сприяє не лише підвищенню ефективності культурних програм, а й зростанню довіри молоді до інститутів влади, розвитку громадянської активності та відповідальності.

Однак, залучити молоде покоління до роботи в ОМС є проблематичним. Головна причина – оплата праці. Для прикладу, оклад головного спеціаліста складає 8 132 грн. Звісно, передбачені додаткові оплати та премії, проте для новоприбулих службовців вони не надто високі. Як результат, молоді спеціалісти обирають роботу у приватному секторі, яка краще оплачується.

Друга проблема – недостатній рівень престижу служби в органах місцевого самоврядування серед молоді. У суспільній свідомості робота в ОМС часто асоціюється з формалізмом, перевантаженістю звітністю та обмеженою креативною свободою, що суперечить цінностям молодого покоління.

Наступним напрямом залучення молоді є формування культурної політики на регіональному та місцевому рівнях через дорадчі органи, молодіжні ради, громадські слухання та проєктну діяльність. Досвід зарубіжних країн демонструє, що формування молодіжних консультативних органів та організація регулярних молодіжних форумів дозволяє підвищити якість прийнятих рішень та забезпечити адаптацію політик до реальних потреб громади.

Залучаючи молодіжні громадські організації, студентське самоврядування, представники ОМС будують, як загальні напрями політики в культурній сфері на найближчі роки в регіоні, так і реалізують окремі проєкти. Подані напрями в останні роки набувають все більшої популярності. Для прикладу, у Харкові функціонує Молодіжна рада при Харківському міському голові, яка нараховує 136 осіб. З їх складу при міській раді функціонує постійна комісія

з питань розвитку культури [2], результатом діяльності якої можемо вважати продовження діяльності культурного сектору у місті, незважаючи на близькість кордону та постійні обстріли балістикою. Власне, саме завдяки діяльності молодіжної ради, стали можливі концерти в місті, які, хоча і не масштабні, бо проводяться в укриттях, проте дають змогу мешканцям, відчувати сучасну українську культуру.

Ще до повномасштабного вторгнення у Старосалтівській ОТГ веде активну роботу Рада Молоді, що займається питаннями організації культурних заходів та організації дозвілля для молоді.

А члени Молодіжної Ради Мостівської ОТГ, окрім планування розвитку своєї громади вже реалізували проєкт відкритого простору для дозвілля молоді та провели його офіційне відкриття на якому був присутній весь актив громади [1, с. 27].

Наявна практика показує, що системне залучення молоді в дорадчі органи дозволяє органам влади отримувати актуальний зворотний зв'язок від молодіжного середовища. Молодь у цьому процесі виступає своєрідним «барометром» сучасних потреб та інтересів громади, що дозволяє коригувати політику на ранніх етапах і підвищувати її результативність. Наприклад, активність молодіжних рад у плануванні культурних подій часто стає каталізатором залучення інших груп громадян до участі в культурному житті, що створює ефект синергії для розвитку місцевих культурних індустрій.

Крім того, проєктна діяльність та участь у громадських слуханнях сприяє формуванню у молоді навичок управління культурними процесами, командної роботи, комунікації з владою та бізнесом. Такий підхід сприяє підвищенню їхньої компетентності як майбутніх службовців або лідерів культурних проєктів.

Незважаючи на наявні механізми, існують суттєві бар'єри, серед яких недостатня обізнаність молоді про можливості участі, формальний характер молодіжних рад, брак фінансових та організаційних ресурсів для реалізації ініціатив, а також низька мотивація до активної участі.

Окремої уваги заслуговує підтримка культурних ініціатив молоді, Підтримка молодіжних культурних проєктів з боку ОМС має кілька ефектів. По-перше, відбувається розвиток культурних індустрій на локальному рівні. По-друге, відбувається стимулювання інноваційності у культурній сфері – молодь пропонує нові формати заходів, рішення для залучення аудиторії, нестандартні освітні та мистецькі продукти. По-третє, такі ініціативи слугують каталізато-

ром розвитку економіки на місцевому рівні: вони залучають туристів, створюють нові робочі місця, відкривають можливості для комерціалізації творчих проєктів.

Місцева влада може ефективно підтримувати ці ініціативи через кілька механізмів: грантові програми, пільгове користування комунальними приміщеннями, надання менторської та консультативної підтримки, а також через організацію платформ для обміну досвідом і мережування. Прикладом успішної практики є створення молодіжних креативних хабів у громадах, проведення арт-вечорниць, екскурсій, запису подкастів тощо [3].

Таким чином, проведене дослідження демонструє, що в Україні реалізуються в рамках молодіжної політики низка проєктів, які долучають молодь до побудови локальної культурної політики, організації та проведенні культурних ініціатив, що сприяють розвитку місцевих культурних індустрій та популяризують українську культуру в маси. Водночас, такі проєкти проводяться переважно за кошти фондів міжнародної технічної допомоги та є локальними. Крім того, спостерігається тенденція до скорочення представників молоді на публічній службі, що переважно обумовлено низькою оплатою праці, що в результаті призводить до заморожування культурного сектору в громадах на вже наявному рівні (часто низькому), відсутності нових проєктів та поступового скорочення фінансування існуючих.

З метою покращення залучення молоді до управління розвитком культурних індустрій на локальному рівні пропонуємо:

1) Підвищити мотиваційний потенціал публічної служби для молоді, зокрема через перегляд системи оплати праці.

2) Сприяти престижу роботи в органах місцевого самоврядування, популяризуючи успішні кейси молодіжної участі у культурному управлінні через медіа та освітні платформи.

3) Активізувати роботу молодіжних рад та дорадчих органів в усіх регіонах України, забезпечуючи їх реальний вплив на формування культурної політики, планування бюджету та реалізацію культурних проєктів.

4) Розвивати програми навчання та менторства для молодих управлінців, спрямовані на підвищення компетентності у сфері культурного менеджменту, стратегічного планування та проєктного управління.

5) Продовжувати стимулювати інновації та проєктну діяльність молоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активізація молоді та залучення до діяльності з розвитку громад : практичний посібник для місцевої влади / заг. ред. Т. Репицький. Київ, 2019. 53 с.
2. Залучення молоді до громадських ініціатив: шляхи та можливості. URL: <https://surl.li/kbsizo> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Каталог кращих практик молодіжної роботи 2022-2023. Київ, 2024. 236 с.

Гайдар Ігор Валерійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Котуков Олександр Анатолійович, кандидат соціологічних наук,
доцент, доцент кафедри публічної політики*

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ У РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА

Взаємодія громадськості та органів публічної влади є одним із тих питань, що перебуває на перетині теорії демократії, науки публічного управління та практики регіональної політики. З одного боку, участь громадян у прийнятті рішень є конститутивним елементом демократичного врядування, а не лише інструментом підвищення його ефективності. З іншого боку, якість і реальний вплив цієї участі на зміст рішень є надзвичайно варіативними і залежать від цілої низки інституційних, культурних та ситуативних чинників. У контексті регіонального розвитку ця взаємодія набуває особливого значення, оскільки саме на регіональному рівні стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів, просторового планування та розвитку інфраструктури безпосередньо зачіпають інтереси конкретних громад.

Теоретичне осмислення громадської участі пройшло тривалу еволюцію від концепцій представницької демократії, де роль громадян зводиться до виборчої участі, до сучасних моделей деліберативної та партисипативної демократії, що передбачають активне залучення громадян до процесів формування порядку денного, вироблення альтернатив та оцінювання результатів публічної політики. Класична «сходинкова» модель Арнштейн, запропонована ще у 1969 році, залишається корисним аналітичним інструментом для розмежування символічних форм участі, що не впливають на роз-

поділ влади, від справжнього громадянського контролю. Сучасні дослідники доповнюють цю схему аналізом умов, за яких перехід від нижчих до вищих сходинок участі є інституційно можливим та політично реалістичним.

Практичний арсенал інструментів залучення громадськості до регіонального розвитку є достатньо широким і охоплює як традиційні форми, зокрема публічні слухання, консультації та дорадчі комітети, так і більш інноваційні підходи, серед яких партисипативне бюджетування, громадянські асамблеї та цифрові платформи для збору пропозицій і голосування. Досвід застосування цих інструментів свідчить, що їхня ефективність визначається не стільки технічними характеристиками самої процедури, скільки готовністю органів публічної влади реально враховувати результати громадської участі при прийнятті рішень. Якщо ця готовність відсутня або сприймається громадянами як відсутня, процедури участі швидко перетворюються на ритуал легітимізації вже прийнятих рішень, що підриває довіру до інституцій та знижує громадянську активність у перспективі.

Особливої уваги заслуговує питання представництва у процесах громадської участі. Емпіричні дослідження в різних країнах стабільно фіксують, що добровільна участь у публічних консультаціях та дорадчих процесах є соціально зміщеною: особи з вищим рівнем освіти, доходу та соціального статусу беруть у них участь непропорційно часто, тоді як вразливі групи населення залишаються системно недопредставленими. Це означає, що механічне розширення можливостей для участі без цілеспрямованих заходів щодо зниження бар'єрів для маргіналізованих груп ризикує лише посилити вже наявні нерівності у впливі на процеси регіонального розвитку.

В умовах України взаємодія громадськості та органів публічної влади у сфері регіонального розвитку набуває специфічних рис, обумовлених, з одного боку, децентралізаційною реформою, що суттєво розширила повноваження та фінансові ресурси місцевого самоврядування, а з іншого — умовами воєнного стану, що трансформували звичні форми громадської участі. Водночас війна парадоксальним чином стимулювала розвиток нових форм самоорганізації та взаємодії між громадянськими ініціативами і органами влади, особливо у питаннях гуманітарного реагування, евакуації та відновлення зруйнованих громад. Осмислення цього досвіду є важливим для формування більш стійкої інституційної моделі громадської участі у повоєнному відновленні.

Таким чином, ефективна взаємодія громадськості та органів публічної влади у забезпеченні регіонального розвитку потребує одночасної уваги до трьох взаємопов'язаних вимірів: інституційного, що передбачає створення формальних механізмів участі з реальним впливом на рішення; культурного, що охоплює формування в органах влади готовності сприймати громадян як партнерів, а не як об'єктів управління; та інклюзивного, що вимагає цілеспрямованих зусиль для забезпечення представництва всіх суспільних груп у процесах вироблення регіональної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fung A. Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy. Princeton : Princeton University Press, 2004. 264 p.
2. Sintomer Y., Herzberg C., Röcke A. Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*. 2008. Vol. 32. No. 1. P. 164–178.

Загнойко Вадим Миколайович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Крутій Олена Миколаївна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики, ННІ «Інститут державного управління», ХНУ імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ МОЛОДІ У ФОРМУВАННІ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ: АДАПТАЦІЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

Всебічне залучення молоді до процесів прийняття управлінських рішень, як невід'ємний складник демократичного врядування, набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку, в ході реалізації «Національної молодіжної стратегії до 2030 року» [1] та розбудови ефективної системи державного управління в Україні.

Успішна реалізація молодіжної стратегії країни повинна, з одного боку, враховувати і поширювати успішні загальнодержавні й регіональні практики, а з іншого – адаптувати й застосовувати інноваційний досвід інших держав.

Як зазначено у дослідженні A.Sourek щодо впливу молоді на формування демократичного врядування [3], після прийняття ООН «Пакту про майбутнє» [5] та «Декларації про майбутні покоління у

2024 році» [2], «Політичний форум високого рівня зі сталого розвитку» (HLPF) [4] у 2025 році створено для держав-членів можливість продемонструвати, яким чином молодь інтегрується у формування національних пріоритетів і впливає на управлінські рішення відповідно до взятих міжнародних зобов'язань. Одним із ключових механізмів відображення цієї взаємодії стали Добровільні національні огляди (VNR) [7], у межах яких держави здійснюють комплексний аналіз викликів досягнутого прогресу та подальших кроків щодо реалізації 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) [6] на національному рівні.

У 2025 році 35 країн представили свої VNR на HLPF, і в усіх звітах було зафіксовано згадки про молодь. Сукупна кількість згадок (2010) свідчить про зростаюче інституційне визнання ролі молодого покоління як стратегічного ресурсу сталого розвитку. Найвищу частоту згадувань продемонстрували Бутан (172), Болгарія (149), Папуа-Нова Гвінея (122), Катар (111), Казахстан (91), Гана (85) та низка інших країн. Натомість, Сальвадор і Судан зафіксували лише по два таких згадування. Незначно більше згадок у звітах таких країн, як Домініканська Республіка (6), Філіппіни (6), Білорусь (12) та Ірак (14).

Декілька країн також виокремили в своїх звітах спеціальні розділи, в яких детально зазначили залученість молоді до розробки VNR, участь у національних консультаціях та внесок у процеси прийняття рішень. Ці дані підкреслюють визнання молоді як активних агентів змін у національних контекстах, а також те, що інклюзивність та демократичні процеси стають ключовими задля досягнення кращих результатів – у звітуванні, визначенні викликів і пошуку рішень. Варто підкреслити, що саме демократичне та інклюзивне прийняття рішень було визначене молоддю як один із пріоритетних напрямів трансформацій.

Тематичний аналіз звітів засвідчив, що участь молоді найчастіше асоціюється з ЦСР 8 («Гідна праця та економічне зростання»): 80 % держав (28 із 35) підкреслили роль молоді як драйвера економічного розвитку, водночас акцентуючи на вразливості молодого покоління до нестабільності ринку праці. Друге місце посідає ЦСР 4 («Якісна освіта»), яку 65,5 % країн визначили як фундаментальний чинник розширення можливостей молоді та довгострокового соціально-економічного поступу. Також простежується тісний зв'язок молодіжної участі з ЦСР 3, ЦСР 5 та ЦСР 16, що підкреслює міжсекторальний характер внеску молоді у розвиток суспільства.

Особливої уваги заслуговує ЦСР 16 («Мир, справедливість та сильні інститути»), яка створює інституційну основу для досягнення

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

інших цілей Порядку денного. Сильні, підзвітні та демократичні інститути формують передумови для прогресу в усіх напрямках сталого розвитку – від кліматичної політики до подолання бідності та забезпечення якісної освіти.

У контексті демократичних трансформацій молодь дедалі частіше виступає ініціатором структурних змін. Зокрема, у Бангладеш молодіжні протести стали каталізатором політичних реформ і формування тимчасового уряду, а ключовими вимогами були недискримінаційність, інклюзивне врядування, підзвітність та справедливий розподіл можливостей. Незважаючи на виклики, пов'язані з якістю освіти, зайнятістю молоді та охороною здоров'я, Бангладеш загальною досягнув помірного прогресу в досягненні ЦСР, безпосередньо пов'язаних із молоддю.

Болгарія у своєму звіті підкреслила роль молоді як активного учасника громадянських процесів, цифрових інновацій та формування державної політики.

Чеська Республіка представила окремий розділ, заснований на опитуванні молоді, що відобразив її бачення стратегічних викликів – від захисту демократії та національного суверенітету до забезпечення інформаційної безпеки та запобігання олігархізації медіасфери. Молодь визначила сильну демократію, інформаційну грамотність, соціальну згуртованість, доступ до праці, якісну освіту та безпеку як ключові чинники суспільної стійкості.

У сфері інституційних механізмів інклюзії Суринам створив Молодіжну раду як платформу представництва інтересів молоді на національному та регіональному рівнях, а також впровадив Програму молодіжних послів ЦСР, спрямовану на формування лідерського потенціалу та просування цілей сталого розвитку. Таїланд, у свою чергу, інтегрував до звіту позиції понад 63 тисяч дітей та молодих людей, які наголосили на необхідності формалізованих механізмів участі, включно з молодіжними дорадчими структурами та посиленням громадянської освіти.

Функціональний розподіл участі молоді за окремими ЦСР дозволяє визначити її роль у трьох взаємопов'язаних площинах. По-перше, економічній – де молодь виступає носієм інноваційного потенціалу, але водночас залишається структурно вразливою до нестабільності ринку праці (ЦСР 8). По-друге, соціально-капіталізаційній – через освіту як інституційний механізм відтворення людського капіталу та посилення довгострокової governance capacity (ЦСР 4). По-третє, політико-інституційній, де участь молоді безпосередньо

пов'язана з якістю демократичних інститутів, підзвітністю та верховенством права (ЦСР 16). У цьому сенсі саме інституційна спроможність держави інтегрувати молодіжну суб'єктність визначає її здатність забезпечувати міжсекторальну узгодженість політики сталого розвитку.

Приклади окремих держав демонструють різні моделі інтеграції молоді у структури врядування. Молодіжна мобілізація в Бангладеш засвідчує потенціал молоді як рушійної сили демократичної трансформації. Болгарія та Чеська Республіка репрезентують модель інституціоналізованого діалогу, де молодіжна експертиза інтегрується у стратегічне планування через консультативні механізми, опитування та дорадчі платформи. Особливо показовим є акцент чеської молоді на інформаційній безпеці, медіапюралізмі та протидії олігархічному впливу як важливих складників демократичної стійкості.

У сучасній Україні інституціоналізація молодіжної участі набуває особливого значення в умовах воєнного стану, післявоєнної відбудови та євроінтеграційної трансформації системи державного управління. Український досвід демонструє поетапне формування багаторівневої архітектури участі, що охоплює як центральний, так і місцевий рівні врядування. Функціонування молодіжних рад при органах публічної влади та органах місцевого самоврядування, розвиток механізмів електронної демократії, інструменти публічних консультацій створюють інституційні канали інтеграції молодіжної суб'єктності у політичні процеси. У цьому вимірі молодь дедалі частіше виступає повноцінним учасником формування політик у сферах цифровізації, антикорупційного врядування, освіти, ветеранської та безпекової політики.

Водночас український досвід характеризується поєднанням мобілізаційної та інституційної моделей участі. З одного боку, повномасштабна агресія актуалізувала високу громадянську активність молоді, яка проявилася у волонтерському русі, оборонному секторі, гуманітарній координації і засвідчує її значний соціальний та організаційний потенціал. З іншого боку, інтеграція цього потенціалу у формалізовані механізми державного управління залишається стратегічним завданням, пов'язаним із посиленням governance capacity, розвитком кадрового резерву та оновленням управлінських еліт. Таким чином, український досвід ілюструє, що молодіжна суб'єктність може виступати драйвером інституційної модернізації, однак її системна реалізація потребує подальшої нормативної та процедурної інтеграції у стратегічне планування публічної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Національну стратегію державної молодіжної політики до 2030 року : Указ Президента України від 12 берез. 2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Declaration on Future Generations. *United Nations: Summit of the Future*. URL: <https://www.un.org/en/summit-of-the-future/declaration-on-future-generations> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Future leaders, present voices: Youth shaping democratic governance through the 2025 VNRs. *International IDEA*. 2025. URL: <https://www.idea.int/news/future-leaders-present-voices-youth-shaping-democratic-governance-through-2025-vnrs> (дата звернення: 21.02.2026).
4. High-level Political Forum on Sustainable Development. *United Nations*. URL: <https://hlpf.un.org/> (дата звернення: 21.02.2026).
5. Pact for the Future : resolution adopted by the General Assembly on 22 September 2024. *United Nations*. 2024. URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/soft-pact_for_the_future_adopted.pdf (дата звернення: 23.02.2026).
6. The 17 Goals. *United Nations : Department of Economic and Social Affairs : Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 21.02.2026).
7. Voluntary National Reviews Database. *High-Level Political Forum on Sustainable Development*. URL: <https://hlpf.un.org/vnrs> (дата звернення: 21.02.2026).

Еткало Ярослава Андріївна,

студентка групи ДПУА-25, спеціальність: «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Набока Людмила Віталіївна**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент, завідувач кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану роль молоді у суспільстві та управлінні значно зросла. Традиційно молодь розглядається як суспільний ресурс, здатний впливати на соціальні процеси, сприяти інноваціям, розвитку громад та формуванню громадянської активності [9]. Воєнна агресія Російської Федерації зумовила зміщення акцентів публічного управління з центру на локальний рівень, на якому в громадах молодь стала активним учасником не тільки гуманітарних процесів, а й вагомим чинником впливу на рішення органів влади.

В Україні сформовано нормативно-правове забезпечення, яке розкриває засади участі молоді у формуванні та реалізації моло-

діжної політики й залученні її до публічного управління. Зокрема, Конституція України [1], закони України «Про основні засади молодіжної політики» [4], «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] вказують на те, які умови для самореалізації й розвитку потенціалу молоді мають бути створені в Україні, і які механізми, форми й інструменти для роботи з молоддю можуть застосовувати органи влади у своїй роботі, щоб стимулювати активну участь молоді в суспільному житті й підтримувати її ініціативи.

Як свідчить практика, у діяльності органів місцевого самоврядування часто декларується низка таких механізмів партисипації, як громадські слухання, молодіжні ради, місцеві ініціативи, консультації з громадськістю, електронні петиції. Однак і відгуки молодіжних організацій, і наукові дослідження вказують на те, що існуючі механізми часто мають формальний характер, і їхня ефективність залишається низькою через недостатню інституціоналізацію та практичні бар'єри [8; 7]. Особливо це помітно у малих територіальних громадах, де молодіжні ради виконують переважно дорадчу, інформуючу роль без чітко визначених повноважень і можливостей для впливу на управлінські рішення.

У той же час огляд вітчизняних наукових праць і досліджень практики роботи з молоддю в зарубіжних країнах підкреслює, що успішна участь молоді в управлінні вимагає не лише нормативних засад, а й розвитку громадянської компетентності, здатності приймати управлінські рішення та здійснювати ініціативні дії [8; 5]. Тому сучасні підходи до залучення молоді включають розвиток соціального капіталу, формування громадянської ідентичності та мотиваційного середовища, що стимулює активність молодих людей у житті громади [9]. Ці фактори стають ключовими, оскільки мотиваційні чинники можуть або активізувати, або демотивувати участь молоді в публічних процесах [2].

В умовах воєнного стану з'явилися й нові інструменти участі. Наприклад, значно затребуваними стали такі цифрові механізми, як онлайн-платформи та електронні петиції. Проте, аналіз їхньої ефективності показує недостатню регламентацію, доступність до обліку та врахування результатів таких форм впливу на діяльність органів влади [7], адже значна кількість петицій не береться до уваги при прийнятті рішень, а заявники не повідомляються про результати розгляду. Це свідчить про необхідність удосконалення як правового забезпечення, посилення комунікації між органами влади і молоддю, так і використання нових форм співпраці, які довели

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

свою ефективність у зарубіжній та вітчизняній практиці (молодіжні банки ініціатив, креативне навчання управлінським компетентностям, залучення до реальних процесів та проєктів, проведення конкурсів молодіжних проєктів із подальшою їхньою реалізацією тощо). Адже молодь повинна бачити, що вона реально впливає на зміни, і її голос враховується при прийнятті рішень.

Серед сучасних ініціатив, які підсилюють можливості молоді, також варто відзначити міжнародний та національний досвід професійного навчання та підвищення компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування щодо молодіжної участі у формуванні політики [10]. Програми, що спрямовані на підвищення професійних компетенцій у сфері партисипативної молодіжної політики, створюють передумови для кращого розуміння й впровадження механізмів включення молоді у процеси управління.

Окремим стратегічним викликом сьогодення є реінтеграція молодих ветеранів та ветеранок у процеси прийняття рішень на місцевому рівні. Залучення осіб із досвідом бойових дій (зокрема, тих, хто має статус учасника бойових дій) до роботи в органах місцевого самоврядування та молодіжних радах дозволяє не лише забезпечити їхню ефективну соціальну адаптацію, а й використати їхній унікальний досвід антикризового управління для зміцнення безпеки громад. Створення дієвих механізмів включення ветеранської молоді до кадрового резерву служби в органах місцевого самоврядування є запорукою формування сучасних управлінців, здатних приймати відповідальні рішення в екстремальних умовах.

Отже, в сучасних умовах залучення молоді в управлінські процеси в громадах потребує інтегрованого підходу. Це означає навчання як креативної, талановитої, ініціативної молоді, так і фахівців органів влади, формування чітких процедур роботи молодіжних рад, забезпечення їхнього права на вплив через роботу в профільних комісіях рад, впровадження механізмів регулярного зворотного зв'язку між владою та молодіжними активістами. Приклади успішної практики показують, що саме системний підхід може бути ефективним у побудові довгострокового партнерства між молоддю та владою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 19.02.2026).
2. Остапенко М. Участь української молоді у діяльності територіальної громади: мотиваційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 412–418.

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 19.02.2026).
4. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20> (дата звернення: 19.02.2026).
5. Тимофеев С. Механізми залучення молоді до управлінської діяльності у сфері публічного управління. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*. 2023. № 2. С. 104–110.
6. Шишпанова Н. Стратегічні підходи до інтеграції молоді в публічний сектор. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2025. № 42. С. 88–94.
7. Яїцька Д. Особливості участі громадян у публічному управлінні в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 245–252.
8. Borodin Y., Kalashnyk N. Youth Participation as a Public Policy Instrument at Local Level: Ukrainian Experience. *Public Administration and Law Review*. 2020. № 3. Р. 15–22.
9. Palagnyuk Y., Faichuk O. Youth Engagement in Civil Society Development in Ukraine: Problems and Solutions. *Journal of Education and Science*. 2024. № 12. Р. 74–81.
10. Participatory Youth Policy: Council of Europe programmes and training for civil servants. 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/participatory-youth-policy>

Кошман Сергій Миколайович,

*студент групи ПУА-22, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій*

*Науковий керівник: Поступна Олена Вікторівна, доктор державного управління,
професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій*

МОДЕЛІ ПАРТИСИПАТИВНОЇ ДЕМОКРАТІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: РОЛЬ МОЛОДІЖНОГО СЕКТОРУ

Сучасний етап трансформації державно-управлінських процесів в Україні, що зумовлений євроінтеграційними прагненнями та необхідністю повоєнного відновлення, актуалізує пошук ефективних теоретичних моделей взаємодії між владою та суспільством. Центральне місце у цьому дискурсі посідає впровадження принципів партисипативної демократії, яка передбачає не лише формальне представництво, а й реальну співучасть громадян у прийнятті публічних рішень. Особливої гостроти набуває проблема забезпечення інклюзивності, що вимагає створення безбар'єрного середовища для участі в управлінні всіх соціальних груп, незалежно від їхнього статусу чи фізичних можливостей.

Слід зауважити, що попри задекларований курс на цифрову трансформацію та модернізацію державних інститутів, у вітчизняній практиці спостерігається певний розрив між теоретичними концепціями залучення громадськості та їхньою практичною реалізацією на рівні територіальних громад. У цьому контексті молодіжний сектор виступає ключовим суб'єктом, що володіє значним інноваційним потенціалом для розробки та апробації нових інклюзивних практик. Проте, недостатня розробленість чітких механізмів синергії між молодіжним лідерством та органами публічної адміністрації обмежує можливості для формування стійкої системи демократичного врядування. Відтак виникає наукове протиріччя між об'єктивною потребою суспільства у розширенні інклюзивних каналів комунікації та наявним рівнем готовності публічної адміністрації до інтеграції молодіжного потенціалу в процеси прийняття стратегічних рішень.

Трансформація сучасної парадигми публічного управління передбачає поступову відмову від вертикальних ієрархічних структур на користь горизонтальних мережевих взаємодій, де особливе місце посідає еволюція партисипативних практик [2]. Аналіз наукових підходів дозволяє класифікувати моделі участі залежно від ступеня впливу громадян на управлінський цикл – від пасивного «інформування», що має переважно декларативний характер, до суб'єктного «делегування повноважень», яке забезпечує реальну спроможність громадськості впливати на порядок денний. В інклюзивному контексті така градація набуває додаткового змісту, оскільки вимагає адаптації комунікаційних каналів до потреб молоді з різними функціональними можливостями, перетворюючи їх з об'єктів соціального захисту на активних учасників державотворчих процесів.

Варто наголосити, що перехід до вищих щаблів участі зумовлює впровадження моделі спільного проектування, яка розглядається як найбільш прогресивний інструмент забезпечення інклюзивності. Дана модель базується на принципі залучення кінцевих бенефіціарів – зокрема талановитої молоді, молодих науковців та представників громадських об'єднань – до процесу розробки публічних послуг безпосередньо на етапі їхнього конструювання [1]. Спільне проектування дозволяє нівелювати ризики створення недоступної інфраструктури чи неефективних регуляторних актів, оскільки інтегрує унікальний життєвий досвід молодіжних лідерів у систему прийняття рішень.

Загалом, така синергія наукового пошуку та практичного врядування сприяє формуванню якісно нових професійних компетенцій нової генерації публічних службовців. Використання інноваційних механізмів співпраці створює умови для реалізації потенціалу молоді в територіальних громадах, де інклюзивність стає не просто технічною характеристикою простору, а фундаментальною ознакою демократичного врядування. Реалізація зазначених теоретичних моделей безпосередньо корелює з метою модернізації державних інститутів та підвищення їхньої адаптивності до сучасних соціальних викликів.

Функціонування зазначених моделей спільного проєктування вимагає наявності суб'єктів, здатних до швидкої апробації та впровадження нестандартних рішень у публічну площину. Молодіжний сектор у такому контексті постає природним драйвером інклюзивних інновацій, що зумовлено високим рівнем соціальної мобільності та чутливості нової генерації до питань справедливості та безбар'єрності. Висока адаптивність молоді дозволяє ефективно долати кризові виклики, трансформуючи застарілі управлінські підходи у гнучкі механізми взаємодії, що відповідають сучасним світовим трендам професійної модернізації державних інститутів.

Зазначимо, що інтеграція принципів рівності та доступності у діяльність органів влади розпочинається ще на етапі академічної та допрофесійної підготовки. Спільнота студентів, аспірантів та молодих фахівців формує своєрідні «професійні ліфти», які забезпечують приплив нових компетенцій до державного сектору та органів місцевого самоврядування. Залучення талановитих представників молодіжного сектору до процесів прийняття рішень дозволяє інтегрувати інклюзивні цінності у фундамент публічної служби, роблячи ідею рівних можливостей невід'ємною частиною корпоративної культури майбутніх посадових осіб.

Розвиток молодіжного лідерства безпосередньо сприяє зміцненню спроможності територіальних громад через впровадження практик реальної участі та соціальної згуртованості. Такий підхід забезпечує не лише оновлення кадрового потенціалу, а й створення умов для інклюзивного розвитку публічного управління, де кожен громадянин, незалежно від віку чи індивідуальних особливостей, стає повноправним учасником суспільних трансформацій. У такому разі синергія освіти та практичної діяльності молодих фахівців створює стійкий механізм для системного впровадження інклюзії на всіх рівнях владної вертикалі.

Водночас, слід зазначити, що системне впровадження інклюзивних цінностей на всіх рівнях владної вертикалі неможливе без належного технологічного забезпечення, що виводить питання цифровізації на рівень стратегічних пріоритетів модернізації державного сектору. Цифрова трансформація у такому вимірі постає не просто сукупністю технічних процесів, а фундаментальним інструментом підвищення спроможності публічної служби у сфері забезпечення прав і свобод вразливих груп населення. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних платформ дозволяє нівелювати фізичні та просторові бар'єри, створюючи умови для безперешкодної участі молоді з різними функціональними можливостями у публічному житті та процесах прийняття рішень.

Практична реалізація інклюзивних обговорень на базі таких систем, як WEBEX – багатофункціональна хмарна платформа для відеоконференцій, онлайн-зустрічей, вебінарів та спільної роботи в режимі реального часу [4], демонструє потенціал технологій у забезпеченні широкої залученості громадськості до розробки управлінських стратегій. Можливість проведення заходів у змішаному форматі розширює доступ до науково-практичного діалогу для студентів, аспірантів та фахівців, які через географічну віддаленість або стан здоров'я раніше залишалися поза межами активного суспільного дискурсу. Отже, цифрові інструменти стають основою для формування інноваційних професійних компетенцій публічних службовців нової генерації, дозволяючи їм ефективно реагувати на запити громадянського суспільства в режимі реального часу.

Розвиток електронної інклюзії та цифрової доступності є ключовими трендами модернізації державних інститутів і складовими якісного врядування [3]. Впровадження таких рішень у роботу органів влади створює адаптивне середовище для подолання сучасних викликів. Поєднання потенціалу молодіжного лідерства з цифровою трансформацією формує надійний фундамент для побудови інклюзивної моделі публічного управління в Україні.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що трансформація публічного управління в напрямі інклюзивності потребує впровадження моделей партисипативної демократії, де молодіжний сектор є ключовим суб'єктом змін. Перехід від спільного проєктування дозволяє інтегрувати потреби вразливих груп у стратегічні рішення ще на етапі їхньої розробки. Такий підхід підвищує адаптивність державних інститутів та забезпечує створення реального

безбар'єрного середовища. Синергія потенціалу молоді та інструментів партисипації стає надійним фундаментом для професійної модернізації публічної служби та демократичного розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дослідження потреб і стану діяльності молодіжних працівників і працівниць і перспектив розвитку молодіжної роботи в Україні під час війни та в повоєнний період (проект звіту). 2025. 56 с. URL: <https://rm.coe.int/youth-worker-needs-research-report/1680b4ed97>
2. Нікітенко Л. О. Еволюція ідеї партисипативної демократії. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». Розділ XI. Філософія права. 2022. № 6. С. 346–350. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.06.63>
3. Поступна О. В. Від «Е-Урядування» до «І-Урядування»: дорожня карта впровадження інноваційних технологій ШІ в публічне управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Т. 1 Вип. 34. С. 41–51. <https://doi.org/10.35432/tisb342025347114>
4. WEBEX. URL: <https://www.webex.com/>

Ліщинська Вероніка Тарасівна,

студентка групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Христюшина Вероніка Русланівна

студентка групи 8.01.СЗ.020.25.1, спеціальність 8.СЗ.020 «Міжнародні відносини»,
ННІ «Міжнародних відносин» Харківського національного економічного університету
ім. Семена Кузнеця

Науковий керівник: **Меляков Антон Володимирович**, кандидат історичних наук,
доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції;
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Керівники стажування:

Бондаренко Ольга Миколаївна, заступник керуючого справами, начальник управління з організаційних питань діяльності ради виконавчого апарату обласної ради;
Шульга Анна Олександрівна, заступник начальника відділу по роботі з громадськістю та ЗМІ управління з питань діяльності виконавчого апарату та роботи з персоналом виконавчого апарату Харківської обласної ради

ЧОМУ СУСПІЛЬСТВО ВТОМЛЮЄТЬСЯ БУТИ ЕФЕКТИВНИМ: ВИКЛИКИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Під час проходження стажування в 2025 році у Харківській обласній раді, ми особисто зіткнулися із проблемою суспільної вто-

ми та перевантаження. Ця проблема набуває особливої актуальності в умовах воєнних викликів та необхідності відновлення владних інституцій [1]. Молоді фахівці усвідомлюють свою відповідальність перед громадою, прагнуть бути ефективними, але водночас часто виявляють ознаки хронічної втоми, емоційного виснаження та зниження мотивації. Також, явище відоме як «культура хастлу» (hustle culture), змушує молодих людей відчувати, ніби будь-яка мить відпочинку – це втрачена можливість. Культура понаднормової роботи нормалізує перепрацювання, надвисокі цілі та стимулює загальне відчуття постійного стану «трудоголізму», яке, серед іншого, проявляється високою плинністю кадрів в органах публічної служби.

Статтею 43 Конституції України встановлено, що «кожен громадянин має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя, на належні умови праці, на гідну та офіційну заробітну плату» [2]. Також, у статті 45 Конституції України зазначено, що «кожен, хто працює, має право на відпочинок, це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки, встановленням скороченого робочого дня щодо окремих професій і виробництв, скороченої тривалості роботи у нічний час» [2]. Статтею 50 ЗУ «Про державну службу» передбачено, що «держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [3]. Ці гарантії закріплюють соціальні стандарти, що мають протидіяти перевантаженню та сприяти психічному благополуччю. Проте, під час воєнного стану баланс між трудовою діяльністю та відновленням публічного службовця доволі часто порушується.

У сучасному світі існує тенденція ототожнення власної цінності молодшої людини з рівнем її продуктивності. З раннього віку молодь соціалізується в умовах наголосу на ефективному використанні часу, досягненні результатів і конкурентоспроможності, що формує уявлення про життєвий успіх як наслідок безперервної активності. Особливо виразно цей феномен проявляється серед сучасної молоді, становлення якої відбувається в умовах економічної нестабільності, високої конкуренції на ринку праці та соціальної невизначеності. Зовнішній тиск поступово перетворюється на внутрішній імператив: недостатня продуктивність сприймається як ознака неуспішності.

Під час повномасштабного вторгнення, коли публічні службовці працюють в умовах постійної небезпеки, нерідко за відсутності опалення і енергопостачання, ситуація із втомою та емоціональним вигоранням загострюється. Особливий статус посадової особи місцевого самоврядування накладає підвищену юридичну відповідальність за кожне рішення. На практиці це створює психологічний тиск, оскільки помилка може мати суттєві правові наслідки. Наприклад, Харківський міський голова Ігор Терехов, який оперативно реагує на вибухи у Харкові, присутній на місці надзвичайної ситуації незалежно від часу доби. Такі дії заслуговують на повагу, але вони також ставлять під питання здатність системи підтримувати довгострокову ефективність публічного службовця без системних заходів проти вигорання.

Отже, культура перевантаження в Україні посилюється війною, економічними викликами та соціальними змінами, що зумовлює зниження громадської активності, послаблення довіри до демократичних інститутів та механізмів. Водночас надмірне навантаження, багатозадачність і відсутність безпеки призводять до емоційного виснаження, що знижує мотивацію молоді та активних громадян до участі у волонтерстві, громадських ініціативах і місцевому самоврядуванні. У громадах, де люди емоційно виснажені, співпраця з владою слабшає, а легітимність рішень, прийнятих без широкої участі, страждає. Отже, формування генераційного розриву в довгостроковій перспективі гальмує оновлення демократичних практик.

Вище перелічені умови змінили моделі праці, соціальної взаємодії та щоденного життя, створивши постійний тиск на психіку людей. У цьому контексті постає закономірне питання: чи здатна держава сформувати ефективну політику ментального здоров'я, яка відповідатиме новим викликам і реальним потребам суспільства? Відповідь позитивна: держава має інституційні, соціальні та регуляторні інструменти для створення умов, у яких психічне благополуччя громадян стає пріоритетом. Інституційні інструменти забезпечують розвиток системи охорони психічного здоров'я, інтеграцію психологічної підтримки у первинну медицину та забезпечення доступності психологічних консультацій [4]. Законодавче регулювання стандартів психічного здоров'я та захист прав пацієнтів і працівників роблять систему більш ефективною та передбачуваною.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 р. № 391 впроваджено механізми підтримки публічних служ-

бовців, зокрема підвищені коефіцієнти оплати праці для державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, які виконують свої обов'язки на територіях, де ведуться або нещодавно велися бойові дії. Зокрема, з 28 квітня 2023 року введено право на збільшення посадових окладів шляхом застосування коефіцієнта 1,5 до базового окладу, а для деяких категорій у зоні активних бойових дій передбачено надбавки до 100 % окладу. Це є частиною державної політики мотивації та утримання кадрів публічного управління в умовах підвищеного ризику, що спрямована на компенсацію додаткового навантаження, ризиків та забезпечення стабільності функціонування органів влади під час війни [5].

Також, соціально-психологічні інструменти передбачають просвітницькі кампанії та програми профілактики вигорання, стресу й психоемоційного виснаження, формуючи культуру турботи про психічне здоров'я. Регуляторні інструменти на ринку праці контролюють навантаження та підтримують баланс між роботою й особистим життям. Психологічно безпечне середовище знижує ризик хронічного виснаження та підвищує ефективність працівників. Комплексна політика ментального здоров'я має профілактичну й адаптаційну функцію, зміцнює соціальну стійкість.

Другим важливим аспектом, на нашу думку, є питання: які соціальні та економічні наслідки має суспільна втома для розвитку країни? Суспільна втома призводить до зниження громадянської активності, втрати довіри до інституцій, соціальної ізоляції та конфліктності. Психоемоційне виснаження викликає тривожність, депресію та емоційне вигорання, поглиблюючи соціальні проблеми та знижуючи якість життя. Економічно це зменшує продуктивність і ефективність людського капіталу, збільшує ризик помилок на роботі та навантаження на систему охорони здоров'я, що у довгостроковій перспективі уповільнює розвиток, знижує конкурентоспроможність і робить державу більш вразливою до кризових ситуацій [4].

Варто зазначити, що втомлене суспільство стає не лише соціальною проблемою, а й стратегічним викликом державі. Психічне виснаження населення прямо впливає на стабільність, безпеку та економічний розвиток країни. Тому підтримка ментального здоров'я є стратегічним пріоритетом. Держава може і повинна заохочувати матеріально і не матеріально публічних службовців та діяти через інтеграцію психологічної допомоги у систему охорони здоров'я, освітні та корпоративні програми.

На публічній службі молоді спеціалісти стикаються з низькими стартовими зарплатами та моделлю оплати за стажем - «чим довше працюєш, тим більше отримуєш». У свою чергу, повільне фінансове зростання не відповідає очікуванням молоді, що посилює відчуття постійної напруги, виснаження та спричиняє високу плинність кадрів. Розвиток публічного управління в Україні неможливий без залучення та підтримки молоді. Ми вважаємо, що подолання суспільної втоми, переорієнтація з формальних показників на людський потенціал і створення сприятливих умов для самореалізації є ключовими передумовами формування мотивованих управлінців. Саме в цьому полягає стратегічний потенціал молоді для розвитку публічного управління

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.11.2001. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
2. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA%96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про державну службу : Закон України від 10.12. 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Карамушка Л. М., Толков В. М. Професійне вигорання: сутність, структура, чинники. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т. 1. № 39. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i44/4.pdf>
5. Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 р. № 391. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2023-%D0%BF%ed20240131#Text>

Стешенко Людмила Юріївна,

студентка, спеціальність «Іноземна філологія»,

Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди

Науковий керівник: Лактіна Юлія Володимирівна, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри англійської філології

Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У сучасному світі активна участь молоді у процесах прийняття рішень є важливою умовою розвитку демократичного суспільства

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

ства. Молодь виступає рушійною силою змін та інновацій у державному управлінні, а її залучення забезпечує не лише ефективність державних політик, а й формування соціально відповідальної громадянської позиції [1].

В Україні молодіжна участь у публічному управлінні є особливо актуальною у зв'язку з децентралізацією, розвитком територіальних громад та зростанням громадської активності.

Важливим міжнародно-правовим підґрунтям залучення молоді є Конвенція ООН про права дитини, ратифікована Україною у 1991 році. Відповідно до статті 12 Конвенції усі молоді люди віком до 18 років мають право брати участь у прийнятті рішень та вільно висловлювати власні погляди щодо питань, які їх стосуються [2]. Органи державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані враховувати думку молоді у процесі ухвалення рішень, а також забезпечувати доступ до інформації та створювати умови для її отримання і поширення.

Таким чином, участь молоді у публічному управлінні є не лише суспільною потребою, а й міжнародним правовим зобов'язанням України.

Основні механізми реалізації потенціалу молоді

1. *Молодіжні ради.* Молодіжні ради при органах місцевого самоврядування — дорадчі органи, що представляють інтереси молоді, готують пропозиції до місцевих програм, беруть участь у консультаціях і організують проєкти. Приклад: Молодіжна рада при Львівській міській раді долучається до формування міських програм освіти та культури [4].

2. *Громадський бюджет.* Молодь може подавати власні проєкти, за які голосує громада, а влада фінансує переможців, що дає змогу реально впливати на розвиток громади. Приклад: у Харкові створено парк для активного відпочинку підлітків за кошти бюджету участі [5].

3. *Молодіжні парламенти та форуми.* Сприяють формуванню політичної культури, розвитку лідерських навичок і розумінню процесів управління. Приклад: Всеукраїнський молодіжний парламент при Верховній Раді України дає змогу студентам обговорювати законодавчі ініціативи [6].

4. *Електронна демократія.* Електронні петиції, онлайн-консультації та цифрові платформи розширюють можливості участі молоді. Приклад: платформа «Громадський бюджет Києва» дозволяє подавати ідеї проєктів онлайн [7].

5. *Молодіжні центри та програми стажувань.* Забезпечують практичну участь молоді в роботі органів влади та формують кадровий резерв. Приклад: молодіжні центри Київської області проводять тренінги та стажування для активістів [8].

Проблеми реалізації механізмів

На практиці реалізація механізмів молодіжної участі часто супроводжується низкою суттєвих проблем, що знижують їхню ефективність і реальний вплив:

1. Формальна участь без реального впливу на рішення.
2. Низька обізнаність молоді про наявні можливості.
3. Недовіра до органів влади.
4. Брак фінансування програм та проєктів.
5. Слабка комунікація між владою та молодіжними організаціями.

Вирішення цих проблем потребує системної підтримки, активної інформаційної кампанії та створення прозорих механізмів взаємодії.

Інститут лідерства як механізм реалізації потенціалу молоді

Інститут лідерства виступає системним механізмом формування активної, компетентної та відповідальної молоді, здатної брати участь у прийнятті управлінських рішень. В українському законодавстві значення розвитку лідерського потенціалу закріплено у: Законі України «Про основні засади молодіжної політики» (2021 р.), державній цільовій соціальній програмі «Молодь України» на 2021–2025 роки.

Відповідно до цих документів держава забезпечує:

- 1) підтримку молодіжного лідерства;
- 2) створення умов для самореалізації;
- 3) розвиток громадянських компетентностей;
- 4) формування кадрового резерву для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Інститут лідерства забезпечує:

формування політичної культури;
підвищення рівня відповідальності молоді;
створення кадрового резерву держави;
зменшення формалізації участі;
зміцнення довіри до органів влади.

Таким чином, без розвитку лідерських компетентностей механізми участі можуть залишатися декларативними. Лідерство перетворює молодіжну участь із консультативної на впливову.

Висновки. Молодь є важливим ресурсом державного розвитку. Для ефективного використання її потенціалу необхідно застосовувати різноманітні механізми участі: молодіжні ради, бюджет участі, молодіжні парламенти, електронні платформи та стажування.

Залучення молоді до процесів прийняття рішень є не лише суспільною потребою, а й міжнародним правовим зобов'язанням України, що випливає зі статті 12 Конвенції ООН про права дитини. Системна підтримка, інформаційна обізнаність та реальний вплив на ухвалення рішень дозволяють формувати демократичне та стає суспільство.

Ефективне залучення молоді у публічні процеси — це інвестиція у майбутнє держави та громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко В. А. Молодіжна політика в умовах децентралізації в Україні : монографія. Київ : КНУ, 2020.
2. Конвенція ООН про права дитини. Ратифікована Україною у 1991 році.
3. Портер, М. Good governance and youth participation. London : Routledge, 2019.
4. Молодіжна рада при Львівській міській раді. URL: <http://city-adm.lviv.ua/youthcouncil>
5. Громадський бюджет Харкова. URL: <https://budget.kh.ua>
6. Громадський бюджет Києва. URL: <https://gb.kievcity.gov.ua>
7. Комплексна програма підтримки та розвитку молоді Київської області на 2015–2020 роки «Молодь Київщини». URL: <http://koda.gov.ua/oblderzhadministratsiya/struktura/strukturni-pidrozdili-oda/molodizhna-polityka/molod-kyivshchyny-na-2015-2020-roky/>

Швидкий Руслан Дмитрович,

*студент групи ДПУА-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Куц Юрій Олексійович, доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УТВОРЕННЯ МОЛОДІЖНИХ РАД ПРИ ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Конституція України як Основний Закон держави у частині першій статті 38 встановлює право громадян України на участь в управлінні державними справами, яке основоположним принци-

пом взаємовідносин між державою та громадянином. Тим не менше, останні роки перед державою існувало відповідальне завдання – як залучити молодь до участі в управлінні державою, яким чином інтегрувати її в суспільно-політичний актив країни та дати можливість повністю реалізувати свій потенціал. Вирішення цього питання потребувало створення, перш за все, організаційних та нормативно-правових умов для участі молоді у суспільно-політичному житті держави. В останні роки при органах публічної влади активно утворюються та функціонують молодіжні ради, які, за своєю суттю, є майданчиком для участі молоді в публічному управлінні, внаслідок чого виникає зацікавленість вивчити організаційно-правові засади їхнього утворення та функціонування.

Базовим законодавчим актом, який визначив підстави для утворення та діяльності молодіжних рад, є Закон України «Про основні засади молодіжної політики» від 27 квітня 2021 р. № 1414-IX (далі – Закон № 1414-IX), згідно з яким встановлені гарантії участі молоді у формуванні та реалізації молодіжної політики, особливості організаційних і правових засад утворення та діяльності молодіжних та дитячих громадських об'єднань [1, с. 34; 2].

Відповідно до частини першої статті 6 Закону № 1414-IX молодіжною радою є молодіжний консультативно-дорадчий орган, що може утворюватися при Верховній Раді Автономної Республіки Крим, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевому органі виконавчої влади, органі місцевого самоврядування з метою залучення молоді до формування та реалізації молодіжної політики на регіональному та місцевому рівнях [1, с. 73; 2]. Молодіжні ради є суб'єктами молодіжної роботи в якості представницького та самоврядного об'єднання молоді, основною функцією якого є діяльність, спрямована на залучення дітей та молоді до суспільного життя, що здійснюється дітьми та молоддю, разом з дітьми та молоддю або в інтересах дітей та молоді за допомогою інструментів спільного прийняття рішень [1, 2].

До відання молодіжних рад належать такі питання (частина третя статті 6 Закону № 1414-IX): сприяння реалізації права молоді на участь у формуванні та реалізації молодіжної політики; внесення пропозицій щодо організації консультацій з молоддю до органу, при якому утворено відповідну молодіжну раду; надання пропозиції, висновків, рекомендацій щодо питань формування та реалізації молодіжної політики, які є обов'язковими до розгляду органом,

при якому утворено відповідну молодіжну раду; розробка пропозицій щодо пріоритетів молодіжної політики на регіональному та місцевому рівнях разом з іншими молодіжними та дитячим громадськими об'єднаннями; здійснення моніторингу та оцінки ефективності реалізації молодіжної політики на регіональному та місцевому рівнях; участь у розробленні проєктів нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію молодіжної політики; вивчення стану виконання законів України та інших нормативно-правових актів, спрямованих на реалізацію молодіжної політики; здійснення громадської експертизи фінансування заходів молодіжної політики; виконання інших завдань, визначених відповідним положення про молодіжну раду [1, с. 73–74; 2].

Молодіжна рада діє на засадах добровільності, відкритості, прозорості та звітує перед громадськістю про свою діяльність не менше одного разу на рік [2]. У разі утворення молодіжної ради орган, при якому її утворено, затверджує положення про молодіжну раду та здійснює організаційно-методичне забезпечення її діяльності [2]. Частина четверта статті 6 цього Закону визначає, що Кабінетом Міністрів України затверджується типові положення про молодіжну раду [1, с. 74; 2]. Станом на сьогоднішній день Кабінетом Міністрів України розроблені:

а) постанова Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1198 «Про затвердження типових положень про молодіжні ради» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2022 р. № 1198), згідно з якими затверджені типові положення про молодіжну раду регіонального рівня та молодіжну раду місцевого рівня [1, с. 74; 3];

б) постанова Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2015 р. № 1627 «Про затвердження Типового положення про молодіжну раду при центральному органі виконавчої влади» [4].

Разом із тим, законодавчою підставою для утворення молодіжних рад при центральному органі виконавчої влади (далі – ЦОВВ) є не Закон України № 1414–ІХ, а Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 р. № 3166–VI (частина сьома статті 14; частина шоста статті 22) [4]. На нашу думку, це пов'язано із тим, що законодавець надав можливість молоді через інструмент молодіжних рад формувати та реалізовувати молодіжну політику тільки на регіональну і місцевому рівнях (а не на центральному (національному) рівні), в тому числі не визначив

ЦОВВ як орган, при якому може бути утворена молодіжна рада. При цьому, в утворюваних при ЦОВВ молодіжних радах на законодавчому рівні не підкріплено їхнє особливе правове становище (як консультативний орган в галузі молодіжної політики), а як і безліч інших консультативно-дорадчих рад їхньою функцією є «розгляд наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності» відповідного ЦОВВ.

Також існує і Молодіжна рада при Голові Верховної Ради України, утворена розпорядженням Голови Верховної Ради України від 06 грудня 2024 р. № 1601, основною функцією якої є надання необхідної допомоги Голові Верховної Ради України для забезпечення здійснення ним його повноважень з метою сприяння формуванню та реалізації державної політики у відповідних сферах із урахуванням сталого розвитку України, інтересів молоді та майбутніх поколінь [5]. Як ми можемо бачити, функціонування молодіжних консультативно-дорадчих органів здійснюється опосередковано і на законодавчому рівні.

Для вищезазначених молодіжних рад незалежно від їхніх форм підпорядкування (крім Молодіжної ради при Голові Верховної Ради України) характерні певні ідентичні ознаки, які визначені їхніми положеннями, зокрема: визначення єдиного змісту функцій, які виконує молодіжна рада відповідно до покладених на неї завдань; права молодіжної ради; віковий ценз від 14 до 35 років та кваліфікаційні вимоги, які висуваються до кандидатів у члени молодіжної ради, порядок їхнього допуску; кількісний склад (крім молодіжних рад місцевого рівня, де їхня кількість не може перевищувати 35 осіб); формат та процедура роботи молодіжної ради; порядок дострокового припинення членів молодіжної ради та повноважень молодіжної ради; правовий статус та повноваження голови та членів молодіжної ради тощо [3; 4].

Таким чином, ми можемо побачити, що в останні роки державою створюються умови для активного залучення молоді у суспільно-політичному житті країни через різні формати та інструменти, зокрема такі як молодіжні ради. Молодіжні ради за свою суттю є консультативно-дорадчими органами, основною функцією яких є активна допомога у формуванні та реалізації молодіжної політики. При визначенні організаційних та правових засад утворення молодіжних рад як консультативно-дорадчих органів у галузі молодіжної політики нами було встановлено, що такі функції можуть

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

здійснюватися тільки на регіональному та місцевому рівнях, у той же час як створення подібних органів на національному (центральному, державному) рівні законодавцем не передбачено. Оскільки діяльність ЦОВВ викликає особливий інтерес в суспільстві, існує і відповідний суспільний запит у функціонуванні подібних рад. Але, оскільки, законодавство не визначило такої можливості, при затвердженні Урядом типових положень про молодіжні ради не було підкреслено їхній особливий правовий статус, який находив своє відображення у Законі № 1414-IX, і законодавчо визначає іншу основну функцію. В сьогоденнішніх реаліях подібні молодіжні ради існують не тільки при ЦОВВ, але і при Голові Верховної Ради України, тобто, своє відображення молодіжні ради знайшли і в діяльності єдиного державного законодавчого органу країни. Отже, на нашу думку, з метою підвищення рівня участі молоді в управлінні державними справами, є конкретні підстави для внесення змін до Закону № 1414-IX щодо розширення територіальних та галузевих рівнів функціонування молодіжних рад при органах публічної влади України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Молодіжна політика в Україні : навч. посіб. / П. В. Горінов, Р. Г. Драпушко, Н. А. Драпушко, О. Є. Ілюк ; за заг. ред. акад., проф. В. П. Андрущенка. Київ : Укр. держ. ун-т ім. Михайла Драгоманова, 2023. 304 с.
2. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27 квіт. 2021 р. № 1414-IX : станом на 30 серп. 2025 р. Верхов. Рада України : офіц. вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Про затвердження типових положень про молодіжні ради : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 груд. 2018 р. № 1198 : станом на 19 листоп. 2022 р. Верхов. Рада України : офіц. вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-p> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Про затвердження Типового положення про молодіжну раду при центральному органі виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 груд. 2025 р. № 1627. Верхов. Рада України : офіц. вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1627-2025-p> (дата звернення: 11.02.2026).
5. Про Молодіжну раду при Голові Верховної Ради України : Розпорядження Голови Верховної Ради України від 06 груд. 2024 р. № 1601. Верхов. Рада України : офіц. вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1601/24-pr> (дата звернення: 11.02.2026).

КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА КЕЙСИ МОЛОДІЖНОЇ УЧАСТІ У РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

Бейгель Марія Белла,

студентка групи ЛЗУР-31, спеціальність «Українська мова і література та літературне редагування», філологічного факультету ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: **Меляков Антон Володимирович**, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПРАКТИЧНІ МОДЕЛІ ІНТЕГРАЦІЇ МОЛОДІ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ДОСВІД ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

В умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів Україна потребує компетентних, ініціативних і відповідальних молодих фахівців, здатних мислити стратегічно та діяти проактивно. Для підготовки такого кадрового потенціалу необхідно вибудувати сталий механізм ефективної взаємодії органів публічної влади з молоддю. Важливо, щоб від такої співпраці молодь систематично отримувала практичний досвід. У цьому можуть допомогти, у тому числі, консультативно-дорадчі органи, що опікуються питаннями молодіжної політики або уможливають участь молоді у виробленні публічної політики.

Критично важливо, щоб ця взаємодія була наповнена реальним корисним для громади змістом, а не тільки активною медійною самопрезентацією амбітних молодих осіб. Проте, наявність формальних механізмів молодіжної участі не завжди трансформується у реальний вплив на прийняття управлінських рішень та формування політик. Саме тому важливо аналізувати успішні кейси впровадження механізмів взаємодії між молоддю та органами місцевого самоврядування, що дозволить виявити дієві моделі співпраці та окреслити шляхи підвищення їхньої практичної ефективності.

Основні напрями молодіжної політики окреслені в Законі України «Про основні засади молодіжної політики». На мою думку, ключовими принципами, на яких має ґрунтуватися взаємодія органів публічної влади та молодіжних консультативно-дорадчих органів,

є: принцип учасництва, міжвідомчої й міжсекторальної взаємодії [2] .

Особистий досвід дає підстави стверджувати, що Харківська область є гідним прикладом для наслідування в тому, що стосується залучення активної молоді до співпраці з органами місцевого самоврядування. Це проявляється в різноманітних аспектах, кожен із яких заслуговує на самостійне глибоке опрацювання.

Особливо цікавим є досвід діяльності молодіжних рад місцевого рівня. У громадах Харківщини можна спостерігати залучення молоді до участі та ухвалення рішень, адвокації саме через цей консультативно-дорадчий орган [1] . Молодіжні ради стають компасом для змін у громаді, аби створити комфортні умови для молоді. Це важливо, бо в умовах воєнного стану ми бачимо цілком реальну загрозу щодо виїзду молоді за межі області, зокрема і за кордон. Саме тому, чим більше молоді люди будуть бачити можливостей для розвитку та працевлаштування в громаді, тим вища вірогідність того, що вони залишаться.

Під час виїздів до Богодухова в межах роботи в Комунальній установі «Харківський обласний центр молоді» (КУ «ХОЦМ») я спостерігала цікаву тенденцію: молодіжна рада при Богодухівській міській раді впроваджує затребувані для молоді заходи, у своїй роботі може розраховувати на гідне, належне, ресурсне забезпечення, на жаль, очевидним викликом цієї молодіжної ради є нестача площ для її діяльності.

Молодіжна рада Пісочина запускає дійсно корисні акції, які прищеплюють учасникам відчуття реального впливу та змін, зокрема й щодо благоустрою громади, волонтерських можливостей. Найбільше вражає в цьому прикладі відкритість органів місцевого самоврядування до нових ініціатив. Зокрема, учасники ради відзняли корисні та сучасні відеоролики про те, як працює Пісочинська селищна рада. Цю синергію неможливо було створити штучно: молодь змогла взяти невеличкі коментарі працівників та продемонструвати відкритість влади, прозорість у комунікації, що дещо руйнує уявлення про занадто високий рівень бюрократизму таких установ.

Молодіжна рада при виконавчому комітеті Чутувської міської ради за 2025 рік реалізувала різноманітні грантові ініціативи. Адвокація молодіжної ради та активність її учасників, на мою думку, посприяла створенню тестового проекту стажування молоді в ОМС при міській раді. На першому етапі передбачено п'ять посад для короткострокового стажування тривалістю три робочі дні, але і це вже дозволить ознайомитися з роботою детальніше.

Діяльність молодіжної ради Роганської селищної ради дозволяє привертати увагу до молоді громади та залучати проекти до хабу «Віднова.Хаб». Примітно, що молоді люди не замикаються в собі, а

намагаються збирати думки своїх однолітків у громаді, зокрема шляхом проведення регулярних опитувань серед жителів громади.

Друга модель – розвинута мережа молодіжних центрів Харківщини як осередків для активізації молодіжного потенціалу. Коли ми говоримо про молодіжний центр, то думаємо, що там збираються активісти громади, у цьому місці лише неформальна освіта й потрапляють туди для того, щоб здобувати знання. Проте, це не зовсім так. Спираючись на матеріали тренінгів, зокрема базовий курс «Молодіжний працівник», розрізняємо 3 загальні сегменти молоді:

- 1) активісти (вони будуть братися за будь-яку ініціативу, активно долучатися до подій та адвокатувати зміни, але їх близько 10%);
- 2) маргіналізована молодь (молоді люди із залежностями, з проблемами та психологічними травмами);
- 3) «сіра молодь» – найбільший сегмент (біля 80%) та найменш вивчений.

За моїми спостереженнями, часто відбувається так: молодіжні працівники та громадські активісти, які є частиною сегменту 1, роблять заходи для такої ж молоді, як і вони: тренінги, майстер-класи, круглі столи. Будемо відверті: «сіра» молодь, яка просто навчається чи гортає стрічку соціальних мереж, живе з хобі чи без не зможе промінати такий ритм життя. Треба знаходити інший підхід, а який? Іти навпомацки можна, проте шлях тоді буде довше. У цьому питанні допомагають молодіжні ради. Їхня мета полягатиме у створенні опитувань, у вивченні молоді громади та подальшого коригування заходів відповідно до потреб. І вже молодіжний центр на основі цих даних зможе створити безпечні та комфортні умови для дозвілля молоді. Акцент уваги на слові «дозвілля», бо робота з «сірою» молоддю зазвичай може передбачати розважальний характер. Я б розклала це на такий алгоритм: залучення «сірої» молоді на розважальну тематичну подію – створення умов, де вона буде почута, де її вподобання та хобі не будуть засуджуватися – повторні заходи на схожу тематику – пропозиція долучитися до тренінгу чи лекції з неформальної освіти та поділитися досвідом. Надалі найбільш мотивовані учасники можуть переходити до активнішої громадської ролі, зокрема долучатися до діяльності молодіжних рад та ініціювати зміни, спираючись на власний досвід. У такий спосіб формується механізм зворотного зв'язку між молоддю та органами місцевого самоврядування, що дозволяє враховувати реальні потреби молодого покоління та коригувати місцеві програми відповідно до актуальних викликів.

По-третє, відкритість ОМС для стажування молоді. Цікаво, що з-поміж усіх обласних рад України саме Харківська обласна рада взяла участь у всеукраїнській програмі «Стажування молоді в ОМС».

Це посприяло позитивним змінам в уявленні про органи місцевого самоврядування. На жаль, у суспільстві існує безліч стереотипів про роботу в ОМС: страшно, важко, бюрократизм та ще багато інших тезисів. Проте, відкритість обласної ради відкинула всі міфи. Протягом 2 місяців 2 групи стажерів (усього 14 осіб) під керівництвом експертів знайомилися зі структурою Харківської обласної ради (ХОР). Молоді була надана допомога, а освітня траєкторія була підібрана відповідно до виявлених під час співбесіди очікувань учасника.

Мій досвід під час стажування вирізнявся поетапністю та досягненням кар'єрних цілей: визначившись із потребою оволодіння навичкою написання цільових програм, мене направили до Управління з організаційних питань діяльності ради виконавчого апарату обласної ради, де ознайомила з особливостями документообігу в Харківській обласній раді. Мною було підготовлено матеріал «Програма розвитку молоді, яка тимчасово виїхала за кордони Харківської області». Під час роботи над цим матеріалом мною було ініційовано проведення різноманітних онлайн-заходів, зокрема з акцентом на формуванні спільноти молоді та створення проєктів для розвитку молодіжного підприємництва.

Отже, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що інтеграція молоді в управлінські процеси на регіональному рівні стає дієвим механізмом формування кадрового потенціалу та зміцнення інституційної спроможності громад лише за умови реальної, а не формальної взаємодії з органами місцевого самоврядування. Досвід Харківської області демонструє, що ефективність такої інтеграції забезпечується системною взаємодією кількох взаємодоповнюючих моделей: діяльності молодіжних рад як інструменту представництва та впливу, функціонування молодіжних центрів як середовища первинного залучення й поступового формування громадянської активності, а також впровадження програм стажування в органах місцевого самоврядування, що забезпечують практичне занурення молоді у процеси прийняття рішень. На мою думку, комплексне застосування цих підходів формує стійкий механізм взаємодії молоді та влади, підвищує рівень довіри й створює передумови для підготовки покоління фахівців, готових брати відповідальність за розвиток громад в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження типових положень про молодіжні консультативно-дорадчі органи : Постанова Каб. Міністрів України від 18.12.2018 № 1198 : станом на 19 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-p#Text>
2. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX : станом на 13 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>

Сліпчук Діана Сергіївна,

студентка 4 курсу, групи ПУЗ-22, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: **Кириї Сергій Леонідович**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РОЛЬ МОЛОДІ У ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасний етап розвитку української державності характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними з європейською інтеграцією, реформуванням системи публічного управління, децентралізацією влади, цифровізацією адміністративних послуг та підвищенням прозорості діяльності органів влади. У цих умовах особливої актуальності набуває питання залучення молоді до процесів формування та реалізації державної політики, а також її участі у модернізації публічного управління.

Молодь виступає не лише об'єктом державної політики, а й активним суб'єктом суспільних змін, її інтелектуальний потенціал, мобільність, відкритість до інновацій та здатність до швидкого опанування нових технологій створюють підґрунтя для оновлення управлінських підходів і практик. Як зазначає І. В. Адаменко, публічне управління в сучасному світі потребує нових моделей взаємодії між державою та суспільством, заснованих на принципах відкритості, партнерства та участі громадян [1]. У цьому контексті молодь є важливим носієм цінностей демократичного врядування та інструментом впровадження інновацій.

Одним із ключових напрямів участі молоді у впровадженні змін у публічному управлінні є формування нової генерації публічних службовців. Сучасна система державної служби потребує оновлення кадрового складу, підвищення рівня професійних компетентностей, впровадження етичних стандартів та антикорупційних механізмів. Молоді фахівці, орієнтовані на використання сучасних управлінських інструментів, цифрових сервісів, механізмів стратегічного планування та проектного менеджменту, їх участь у конкурсах на зайняття посад державної служби, стажуваннях в органах місцевого самоврядування, роботі молодіжних рад сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового резерву органів публічної влади.

Важливу роль у впровадженні змін відіграє молодіжне лідерство на рівні територіальних громад. Реформа децентралізації створила нові можливості для розвитку місцевого самоврядування та посилення ролі громадян у вирішенні питань місцевого значення. Відповідно до положень Статуту територіальної громади м. Харкова члени громади мають право брати участь у громадських слуханнях, місцевих ініціативах, консультативно-дорадчих органах [3]. Молодь, використовуючи ці механізми, може впливати на формування місцевих програм розвитку, бюджетні процеси, реалізацію соціальних проєктів.

Системний підхід до розвитку територіальних громад, як зазначає Ю. Б. Молодожен, передбачає комплексне використання людського потенціалу як ключового ресурсу сталого розвитку [2]. У цьому аспекті молодь виступає стратегічним ресурсом громади, здатним генерувати нові ідеї, ініціювати стартапи, реалізовувати соціальні інновації та сприяти формуванню позитивного іміджу території. Активна участь молоді у стратегічному плануванні розвитку громад забезпечує врахування довгострокових інтересів та потреб різних соціальних груп.

Цифрова трансформація є ще одним напрямом, у якому молодь відіграє провідну роль. Молоді фахівці активно впроваджують електронне урядування, розвивають цифрові платформи для надання адміністративних послуг, застосовують інструменти відкритих даних та електронної демократії. Завдяки цифровим компетентностям молодь сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, оптимізації внутрішніх процесів та зменшенню бюрократичних процедур. Це відповідає сучасним тенденціям модернізації державних інститутів та підвищенню їхньої спроможності [1].

Не менш важливим є залучення молоді до процесів прийняття управлінських рішень через консультативно-дорадчі органи, молодіжні парламенти, громадські ради. Така участь сприяє формуванню у молоді навичок відповідального громадянства, підвищує рівень довіри до органів влади та забезпечує врахування інтересів молодого покоління при розробленні нормативно-правових актів і програм. Участь у розробці місцевих програм підтримки молоді, програм зайнятості, розвитку освіти та культури дозволяє формувати політику, орієнтовану на потреби молодих громадян.

Особливої ваги набуває роль молоді у період кризових викликів, з якими стикається Україна. Умови воєнного стану, економічні труднощі, міграційні процеси потребують нових підходів до управ-

ління, підвищення адаптивності та стійкості публічних інституцій. Молоді спеціалісти, які володіють сучасними знаннями та навичками, здатні швидко реагувати на зміни, впроваджувати антикризові рішення, координувати волонтерські ініціативи та міжсекторальну співпрацю, їх активність у громадському секторі, благодійних організаціях та міжнародних проєктах підсилює спроможність держави ефективно відповідати на виклики.

Синергія освіти та публічної служби є необхідною умовою формування кар'єрних ліфтів для талановитої молоді. Вищі навчальні заклади, що здійснюють підготовку фахівців у сфері публічного управління, мають забезпечувати практико-орієнтоване навчання, розвиток лідерських якостей, аналітичного мислення та етичну відповідальність. Водночас органи влади повинні створювати умови для стажування, наставництва та професійного зростання молодих працівників. Така взаємодія сприятиме формуванню кадрового резерву, здатного забезпечити безперервність реформ та інституційну сталість.

Разом із тим існують певні бар'єри для повноцінної участі молоді у впровадженні змін у публічному управлінні. Серед них – низький рівень поінформованості про механізми їхньої участі, обмежені можливості працевлаштування у державному секторі, недостатня мотивація та недовіра до інституцій. Подолання цих перешкод потребує комплексної державної кадрової політики, спрямованої на створення сприятливого середовища для реалізації потенціалу молоді, удосконалення конкурсних процедур, запровадження прозорих механізмів кар'єрного зростання.

Таким чином, роль молоді у впровадженні змін у публічному управлінні є багатогримірною та стратегічно важливою. Молодь виступає каталізатором інновацій, провідником цифрової трансформації, активним учасником демократичних процесів та джерелом кадрового оновлення державної служби, залучення її до процесів прийняття рішень, реалізації реформ і розвитку територіальних громад сприяє підвищенню ефективності, прозорості та відкритості публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко І. В. Публічне управління в сучасному світі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 1. С. 28–36.
2. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
3. Статут територіальної громади м. Харкова. URL: <https://www.city.kharkov.ua/uk/dokumenty/ustav-territorialnoj-gromadyi.htm>

СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ: ПОГЛЯД МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

Бондаренко Дмитро Віталійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Котуков Олександр Анатолійович, кандидат соціологічних наук,
доцент, доцент кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: АДАПТАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ

Реалізація державної безпекової політики в умовах гібридних загроз є одним із найбільш актуальних і водночас концептуально складних напрямів сучасної науки публічного управління, що відображає принципові зміни у самій природі безпекових викликів, із якими стикаються держави на початку ХХІ століття. Якщо традиційні безпекові загрози мали переважно воєнний характер і потребували відповідно організованої системи оборони та силових структур, то гібридні загрози принципово інакше організовані: вони поєднують військові та невійськові інструменти, діють одночасно у фізичному та інформаційному просторі, розмивають межу між станом миру і стану війни, між внутрішньою та зовнішньою безпекою. Ця концептуальна складність зумовлює принципові виклики для публічного управління у безпековій сфері, адже інституційні структури, правові рамки та управлінські практики, що формувались у логіці традиційних загроз, виявляються часто недостатньо ефективними для протидії гібридній агресії.

У теоретичному вимірі поняття «гібридна загроза» та «гібридна війна» залишаються дискусійними у науковій літературі, що суттєво ускладнює формування адекватної аналітичної рамки для дослідження державної безпекової політики. Одні дослідники роз-

глядають гібридність передусім як стратегічну концепцію, що описує навмисне поєднання різних інструментів тиску для досягнення політичних цілей нижче порогу відкритого збройного конфлікту. Інші акцентують на операційному вимірі – синхронізованому застосуванні кінетичних і некінетичних засобів у рамках єдиного стратегічного задуму. Треті наполягають на тому, що гібридність є радше аналітичною конструкцією, а не реальною новацією у сфері стратегії, оскільки поєднання різних інструментів примусу практикувалось великими державами протягом усієї писаної історії. Незалежно від позиції у цій дискусії, для науки публічного управління принципово важливим є питання про те, які інституційні механізми та управлінські практики здатні ефективно забезпечити координацію відповіді держави на багатовимірні загрози, що охоплюють одночасно сфери оборони, внутрішньої безпеки, кіберпростору, інформаційного середовища та критичної інфраструктури.

Ефективна реалізація державної безпекової політики в умовах гібридних загроз потребує принципової перебудови кількох взаємопов'язаних вимірів публічного управління. По-перше, координаційний вимір: традиційна секторальна організація безпекових структур, де кожне відомство відповідає за свій сегмент загроз, виявляється неадекватною в умовах, коли гібридна атака охоплює одночасно військову, кібернетичну, економічну та інформаційну складові. Ефективна відповідь вимагає міжвідомчої координації якісно вищого рівня – не ситуативної, а інституційно закріпленої. По-друге, інформаційно-аналітичний вимір: своєчасне виявлення гібридних загроз потребує принципово нових підходів до збору, обробки та інтерпретації розвідувальних даних, що охоплюють не лише традиційні воєнні індикатори, а й широкий спектр сигналів у медіапросторі, кіберсередовищі та економічній сфері. По-третє, правовий вимір: чинні правові рамки більшості держав, розроблені для умов або мирного часу, або відкритого збройного конфлікту, часто не мають адекватних інструментів для реагування на гібридну агресію, що перебуває в правовій «сірій зоні».

Порівняльний аналіз підходів різних держав до реорганізації системи публічного управління безпекою в умовах гібридних загроз виявляє кілька принципових моделей, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Фінська модель «всеохоплюючої безпеки» (comprehensive security) передбачає системну інтеграцію цивільного та військового компонентів у єдину архітектуру безпеки, де критично важлива роль відводиться не лише силовим структурам,

а й цивільним міністерствам, органам місцевого самоврядування та громадянському суспільству. Естонська модель акцентує на кіберстійкості як ключовому компоненті державної безпеки і демонструє, як відносно невелика держава може досягти непропорційно високої стійкості до кібератак через поєднання технологічних інвестицій, правових реформ та культури кібербезпеки. Натовська концепція «стійкості» (resilience), закріплена у статті 3 Вашингтонського договору та розвинена у наступних документах Альянсу, пропонує мінімальні вимоги до здатності держав-членів протистояти широкому спектру загроз, включно з гібридними. Критичний аналіз цих моделей важливий для розуміння того, які елементи можуть бути адаптовані в українському контексті з урахуванням специфіки загроз та наявних інституційних ресурсів.

Досвід України у реалізації державної безпекової політики в умовах гібридної агресії Росії є унікальним у світовій практиці і становить надзвичайно цінний об'єкт наукового аналізу. Починаючи з 2014 року Україна фактично стала першою демократичною державою, що зіткнулась з повномасштабною гібридною агресією з боку ядерної держави – постійного члена Ради Безпеки ООН – і змушена була адаптувати свою систему публічного управління безпекою в режимі реального часу, без можливості завчасно підготуватись. Цей досвід охоплює кілька принципово різних фаз: анексія Криму і початок конфлікту на Донбасі у 2014 році, коли система безпеки виявилась критично непідготовленою; поступова реформа сектору безпеки у 2014–2021 роках; і нарешті повномасштабне вторгнення 2022 року, що стало найбільш інтенсивним збройним конфліктом у Європі після Другої світової війни. Кожна з цих фаз висвітлює різні аспекти трансформації системи публічного управління безпекою і залишає унікальний емпіричний матеріал для наукового узагальнення.

Повномасштабне вторгнення 2022 року поставило перед системою публічного управління безпекою України завдання, що не мають аналогів у мирній практиці, і водночас виявило як критичні слабкості, так і несподівані резерви стійкості. З одного боку, воно продемонструвало надзвичайну адаптивність окремих компонентів системи: здатність до децентралізованого прийняття рішень в умовах порушення вертикальних командних ланцюгів, ефективне використання цивільно-військового співробітництва на тактичному рівні, вражаюча мобілізація ресурсів громадянського суспільства для підтримки обороноздатності. З іншого боку, конфлікт загострив системні проблеми координації між різними відомствами,

виявив прогалини у правовому регулюванні окремих аспектів безпекової діяльності та поставив принципи питання про оптимальний баланс між централізацією управлінських рішень та гнучкістю реагування на місцевому рівні. Аналіз цього досвіду є надзвичайно важливим не лише для вдосконалення української системи безпеки, а й для розуміння ширших закономірностей публічного управління в умовах екзистенційних загроз.

Таким чином, реалізація державної безпекової політики в умовах гібридних загроз є фундаментальним викликом для системи публічного управління, що потребує одночасної трансформації інституційних структур, правових рамок, управлінських практик та культури безпеки. Україна, яка накопичила унікальний досвід протистояння гібридній агресії в реальних бойових умовах, має не лише першочергову практичну потребу в науковому осмисленні цього досвіду, а й особливу відповідальність перед міжнародною спільнотою – поділитись здобутими уроками з іншими демократичними державами, що стикаються з наростаючими гібридними загрозами. Це робить дослідження механізмів публічного управління у безпековій сфері одночасно академічним пріоритетом і внеском у зміцнення колективної безпеки демократичного світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Giannopoulos G., Smith H., Theodoridou M. The Landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 60 p.
2. Hoffman F. G. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. Arlington: Potomac Institute for Policy Studies, 2007. 72 p.
3. Renz B. Russia's 'Hybrid Warfare'. *International Affairs*. 2016. Vol. 92, No. 2. P. 283–303.

Ключко Іван Андрійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Дзюндзюк Вячеслав Борисович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТІЙКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Управління ризиками як систематична управлінська практика тривалий час залишалася переважно у сфері корпоративного

менеджменту та фінансового сектору. Перенесення цієї практики у публічне управління є відносно недавнім явищем, що набуло особливої актуальності після низки резонансних інституційних провалів – від фінансової кризи 2008 року до пандемії COVID-19 та масштабних природних катастроф. У кожному з цих випадків ретроспективний аналіз виявляв не стільки брак інформації про потенційні ризики, скільки системну нездатність публічних інститутів належно оцінити ці ризики, донести відповідну інформацію до осіб, що приймають рішення, та забезпечити завчасне реагування. Відповідно, питання полягає не лише у тому, які ризики існують, а передусім у тому, як організувати управлінські процеси так, щоб знання про ризики системно впливали на прийняття рішень.

У науковій літературі управління ризиками в публічному секторі розглядається через кілька концептуальних призм. Традиційний підхід, що спирається на міжнародні стандарти ISO 31000 та COSO ERM, трактує управління ризиками як формалізований процес ідентифікації, оцінювання та реагування на загрози досягненню організаційних цілей. Критики цього підходу вказують на його надмірну увагу до документування та процедур на шкоду реальній управлінській практиці. Альтернативні підходи, зокрема концепція організаційної резилієнтності та теорія нормальних аварій Перроу, акцентують на тому, що у складних соціотехнічних системах певний рівень відмов є неминучим, а тому управлінські зусилля мають бути спрямовані не лише на запобігання ризикам, а й на підвищення здатності системи абсорбувати збої без катастрофічних наслідків.

Зв'язок між якістю управління ризиками в органах публічної влади та показниками регіонального розвитку є багатоаспектним. Найбільш очевидним є прямий зв'язок через захист регіонального господарського комплексу від шоків: регіони, де органи влади своєчасно ідентифікують та мінімізують ризики для критичної інфраструктури, інвестиційного клімату та соціальної стабільності, демонструють більш стійку динаміку розвитку порівняно з регіонами, де управління ризиками є реактивним. Менш очевидним, але не менш важливим є непрямої зв'язок через довіру: ефективне управління ризиками підвищує передбачуваність дій органів влади, що є критичним чинником для прийняття інвестиційних рішень приватним сектором та для готовності населення до довгострокових зобов'язань перед регіоном – переїзду, відкриття бізнесу, участі у громадському житті.

Організаційні передумови ефективного управління ризиками в органах публічної влади охоплюють кілька взаємопов'язаних елементів.

По-перше, це інституційна архітектура, що передбачає чіткий розподіл відповідальності за управління ризиками між підрозділами органу влади та наявність координуючої структури, що забезпечує цілісний погляд на ризикове середовище організації. По-друге, це інформаційні системи та аналітичні спроможності, що дозволяють систематично збирати, обробляти та інтерпретувати дані про ризики з різномірних джерел. По-третє, це культура управління ризиками, що передбачає готовність керівників і рядових працівників відкрито повідомляти про потенційні проблеми без побоювань щодо негативних наслідків. Остання умова є, мабуть, найскладнішою для забезпечення в ієрархічних бюрократичних організаціях, де несприятливі новини нерідко фільтруються на шляху до вищого керівництва.

Регіональний рівень публічного управління є особливо важливим для практики управління ризиками з кількох причин. Регіональні органи влади, як правило, є першою інституційною ланкою, що стикається з наслідками реалізованих ризиків і несе відповідальність за організацію первинного реагування. Водночас саме на регіональному рівні найбільш рельєфно виявляється проблема асиметрії між масштабом ризиків та ресурсами, доступними для управління ними, що вимагає розвитку механізмів міжрегіональної координації та вертикальної взаємодії з центральними органами влади. Окремим викликом є управління транскордонними ризиками, що не вписуються у юрисдикційні межі жодного окремого регіону і потребують спільних інституційних рішень.

В українському контексті управління ризиками в органах публічної влади набуло якісно нових вимірів після 2022 року. Повномасштабне вторгнення суттєво розширило реєстр ризиків, з якими стикаються регіональні органи влади, включивши до нього безпекові, гуманітарні та інфраструктурні загрози безпрецедентного масштабу. Водночас цей досвід виявив значний адаптивний потенціал українських публічних інститутів, здатних швидко перебудовувати управлінські процеси в екстремальних умовах. Систематизація напрацьованих практик управління ризиками в умовах активної фази конфлікту та їхня інституціоналізація у форматі стандартів і регламентів є важливим завданням для забезпечення стійкості регіонального розвитку у повоєнний період.

Таким чином, управління ризиками в органах публічної влади є не суто технічною функцією, а стратегічною управлінською компетентністю, від якості якої безпосередньо залежить здатність регіону зберігати траєкторію розвитку в умовах наростаючої неви-

СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ: ПОГЛЯД МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ значеності. Формування системної практики управління ризиками на регіональному рівні потребує одночасної уваги до інституційних, аналітичних та культурних вимірів цього процесу, без жодного з яких формальні процедури ризик-менеджменту залишатимуться переважно декларативними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aven T. Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*. 2016. Vol. 253, No. 1. P. 1–13.
2. Perrow C. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Princeton : Princeton University Press, 1999. 451 p.
3. Power M. Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford : Oxford University Press, 2007. 230 p.

Кушнір Володимир Миколайович,

аспірант кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Дунаєв Ігор Володимирович**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Дана публікація базується на результатах дисертаційного дослідження «Механізми публічного управління розвитком спортивної інфраструктури України на основі цифрових технологій» і присвячена аналізу можливостей та обмежень застосування цифрових інструментів для підвищення спроможності публічної служби у цій сфері. Вибір теми зумовлений тим, що внаслідок воєнних дій пошкоджено понад 500 спортивних об'єктів (а понад 100 з яких зруйновано повністю), загинуло понад 500 спортсменів і тренерів, а модель адміністрування, що склалася ще за радянських організаційних лекал і була лише частково оновлена реформами 2019–2021 років, виявилася неспроможною забезпечити одночасне виконання функцій кризового реагування, поточного утримання вцілілих об'єктів та стратегічного планування відбудови.

Проведений у межах попереднього мого дисертаційного дослідження (на основі перших двох розділів) аналіз інституційного середовища виявив низку дисфункцій, які мають не тимчасовий, а структурний характер, і саме тому не піддаються корекції через просте збільшення бюджетних асигнувань.

Напр., повноваження щодо спортивної інфраструктури залишаються розпорошеними між п'ятьма міністерствами й відомствами без дієвого механізму міжвідомчої координації, що породжує дублювання функцій та конкуренцію за ресурси замість узгодженої політики. Бюджетна архітектура галузі характеризується вираженою диспропорцією: до 73% видатків припадає на забезпечення спорту вищих досягнень, тоді як масовий спорт, від якого залежить охоплення населення руховою активністю та, зрештою, суспільна цінність самої інфраструктури, отримує менше десятої частини коштів. Додатково дослідження зафіксувало помітний дефіцит контрольних механізмів: на кілька тисяч об'єктів припадає недостатня кількість фахівців з аудиту, а третина угод з федераціями функціонує поза системою належного моніторингу. Ці дисфункції взаємно підсилюються, і саме їхній системний характер ставить питання про доцільність використання цифрових технологій як інструменту впливу на механізми їхнього відтворення.

Водночас, як засвідчує досвід платформи DREAM, саме по собі впровадження технологічно досконалого рішення не гарантує подолання зазначених проблем. З понад 800 постраждалих спортивних об'єктів у системі зареєстровано лише 42 проєкти; рівень реального освоєння виділених коштів не перевищує 62%; а обов'язкова вимога 23-відсоткового співфінансування від територіальних громад, що мала б забезпечити їхню зацікавленість, фактично відсікає від процесу відновлення саме ті прифронтові території, які потребують його найбільше. Цей досвід підтверджує, що універсальна автоматизація процесів, які й без цифрових платформ працювали неефективно, не здатна усунути причини неефективності – вона лише переносить їх у цифровий формат.

Зважаючи на це, у дисертації обґрунтовано підхід, який ми позначили як проблемно-орієнтовану цифровізацію: вибір конкретного цифрового інструменту визначається не його технологічною новизною чи поширеністю на ринку, а його спроможністю вплинути на той конкретний механізм, через який відтворюється певна управлінська дисфункція. Для систематизації цього підходу розроблено матрицю цифрової трансформації, побудовану на концепції цифрових

важелів із теорії організаційних змін (Westerman et al., 2014). Матриця класифікує дисфункції за їхньою природою (структурні, процесні, поведінкові), зіставляє з ними відповідні технологічні рішення та визначає умови впровадження з урахуванням рівня цифрової зрілості конкретного суб'єкта управління й наявних ресурсних обмежень.

Варто зауважити, що жодна з розглянутих технологій не претендує на роль самодостатнього рішення, і їхня дієвість залежить від інституційного контексту впровадження. Так, алгоритмічний розподіл бюджету на основі даних про кількість користувачів об'єктів, соціальний індекс території та віддачу від попередніх вкладень – може зменшити вплив лобістських чинників, але потребує попереднього врегулювання питання якості вхідних даних та законодавчого закріплення статусу алгоритмічних рекомендацій. Технологія розподіленого реєстру (блокчейн) потенційно здатна підвищити прозорість фінансових операцій, однак її інтеграція з діючою системою казначейського обслуговування потребує окремого нормативного та технічного опрацювання, і на сьогодні залишається скоріше перспективним, аніж готовим до впровадження напрямом. IoT-моніторинг стану об'єктів може доповнити, хоча й не повністю замінити, існуючі процедури технічного обстеження – передусім там, де фізичний доступ обмежений через безпекову ситуацію. Єдина міжвідомча інформаційна платформа покликана подолати розрізненість відомчих баз даних, але реалістичність її створення залежить від політичної волі та готовності відомств поступитися монополією на «свою» інформацію.

Суттєвою перешкодою для уніфікованих підходів є також регіональна асиметрія. Рівень інституційної спроможності, кадровий потенціал та стан IT-інфраструктури в прифронтовому Харкові й у відносно стабільному Львові – це різні реальності, і ігнорувати цю різницю при проектуванні цифрових рішень означало б повторити помилку DREAM. Тому в роботі обґрунтовано доцільність трирівневої архітектури: базові хмарні сервіси для територій з мінімальною IT-інфраструктурою; гібридні рішення для регіонів із середньою спроможністю; розгорнуті цифрові екосистеми для тих міст, де є і кадри, і технічна база для їхньої підтримки. Модульна побудова дозволяє громадам нарощувати функціональність поетапно, у міру зростання власної спроможності.

Окремий напрям дослідження пов'язаний із переосмисленням суспільної цінності спортивної інфраструктури в умовах воєнного стану. Перетворення спортивних залів на тимчасові укрит-

тя та гуманітарні центри, включення спортивної реабілітації до системи відновлення ветеранів – усе це робить традиційну оцінку ефективності інвестицій через показник рентабельності (ROI) недостатньою. Дослідження фіксує явище, яке ми кваліфікуємо як компенсаторну інтенсифікацію суспільної цінності: в кризових умовах соціальна значущість спортивних об'єктів не зменшується, а, навпаки, зростає внаслідок набуття ними додаткових функцій, не передбачених початковим проєктним призначенням. Утім, це явище потребує подальшого емпіричного підтвердження і розробки коректної методики кількісного оцінювання (зокрема, адаптації методології SROI до специфіки воєнного часу), що становить один із перспективних напрямів продовження дослідження.

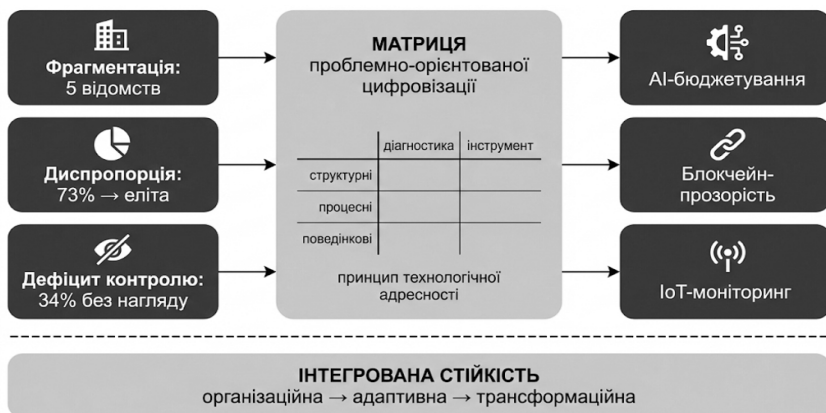


Рис. 1. Взаємозв'язок управлінських дисфункцій та адресних цифрових інструментів їхнього подолання

На цій основі розробляється і буде запропоновано (у дисертаційній моїй роботі) модель інтегрованої стійкості системи управління спортивною інфраструктурою, яка передбачає розмежування трьох режимів функціонування: організаційна стійкість (збереження базового рівня послуг за рахунок дистанційного управління та резервування), адаптивна стійкість (перебудова управлінських процедур, перепрофілювання об'єктів, перерозподіл ресурсів) та трансформаційна стійкість (перегляд ролі спортивної інфраструктури в системі цивільного захисту). Механізм каскадних адаптацій забезпечує перехід між цими режимами залежно від інтенсивності й тривалості зовнішнього впливу. Практична цінність моделі – у

тому, що вона дає управлінням орієнтир для вибору між збереженням, адаптацією та перебудовою, замість того щоб діяти за інерцією чи за ситуативною логікою.

Таким чином, повоєнне відновлення спортивної інфраструктури створює не лише потребу в будівництві, а й можливість для перебудови моделі управління нею. Серед першочергових кроків, обґрунтованих у дослідженні: законодавче закріплення стандартів сумісності відомих інформаційних систем; запровадження елементів алгоритмічного бюджетування на основі відкритих даних (спершу в пілотному режимі); створення єдиного реєстру спортивних споруд із актуальними відомостями про їхній стан; перегляд вимог щодо співфінансування для громад із доходами нижче медіанного показника; поступовий перехід від кількісних звітів про введені в експлуатацію об'єкти до показників соціальної віддачі від інвестицій. Реалізація цих заходів, за умови належного інституційного забезпечення, дозволить змістити роль держави від безпосереднього оператора спортивної інфраструктури до стратегічного регулятора, що визначає стандарти та контролює їхнє дотримання.

Миргородський Станіслав Сергійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Дзюндзюк Вячеслав Борисович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

САМООРГАНІЗАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ПОТРАЯСІНЬ

Кризові ситуації (природні катастрофи, збройні конфлікти, економічні потрясіння) незмінно виявляють межі можливостей формальних інституцій публічного управління. Держава, якою б розвинутою вона не була, фізично не здатна реагувати на всі потреби населення одночасно в умовах масштабних криз: ресурси обмежені, ієрархічні структури реагують із запізненням, а інформаційні потоки у вертикально організованих системах неминуче спотворюються. Саме в цих розривах між потребою та інституційною відповіддю і виникає самоорганізація населення як механізм колективного вирішення проблем, що спирається не на формальні повноваження, а на соціальний капітал, взаємну довіру та спільну ідентичність.

Концептуальне осмислення самоорганізації в контексті публічного управління спирається на кілька теоретичних традицій. Теорія колективних дій, розроблена Олсоном та суттєво розвинена Остром, пояснює умови, за яких спільноти здатні долати дилему колективної дії та самостійно управляти спільними ресурсами без примусу з боку держави чи ринку. Концепція соціального капіталу Патнема пов'язує здатність спільнот до самоорганізації з цільністю горизонтальних зв'язків між їхніми членами, рівнем взаємної довіри та нормами реципрокності. Нарешті, теорія резиліентності, запозичена з екології та адаптована для аналізу соціальних систем, розглядає самоорганізацію як ключовий механізм, що дозволяє спільнотам не лише відновлюватися після криз, а й трансформуватися у відповідь на них.

Емпіричні дослідження криз різного типу стабільно підтверджують, що спільноти з розвиненим соціальним капіталом та досвідом самоорганізації демонструють значно вищу стійкість порівняно зі спільнотами, де горизонтальні зв'язки слабкі, а звичка до колективних дій відсутня. Показовим є досвід японських общин після землетрусу та цунамі 2011 року, де традиційні сусідські об'єднання (*chonaikai*) відіграли критичну роль у координації евакуації, взаємодопомози та розподілі дефіцитних ресурсів у перші дні після катастрофи, суттєво доповнюючи офіційні механізми реагування. Аналогічний феномен спостерігався у Новому Орлеані після урагану Катріна, де райони з більш згуртованими спільнотами відновлювалися помітно швидше за ті, де соціальна тканина була розірвана ще до катастрофи.

Регіональний вимір самоорганізації є принципово важливим із кількох причин. По-перше, регіон є тим рівнем, на якому локальна самоорганізація окремих громад може бути агрегована та скоординована для вирішення завдань, що перевищують можливості окремих спільнот. По-друге, регіональні органи публічного управління є найбільш природним інституційним партнером для мереж самоорганізації: вони достатньо наближені до місцевих реалій, щоб розуміти специфіку конкретних спільнот, і водночас мають достатньо ресурсів та повноважень, щоб підтримувати ці мережі матеріально та нормативно. По-третє, регіональна ідентичність може слугувати потужним мобілізаційним ресурсом для самоорганізації, особливо в умовах зовнішньої загрози, коли відчуття спільної долі суттєво знижує бар'єри для колективних дій.

Взаємодія між самоорганізованими спільнотами та органами публічної влади є неоднозначною і потребує тонкого управлінського балансу. З одного боку, державна підтримка може суттєво підсилити потенціал самоорганізації через надання ресурсів, правового статусу та доступу до інформації. З іншого боку, надмірна інституціоналізація та бюрократизація ризикує підірвати саме ті якості самоорганізованих структур: гнучкість, швидкість реагування, внутрішню мотивацію учасників, що роблять їх ефективними в кризових ситуаціях. Дослідження показують, що найбільш продуктивною є модель «підтримуючої держави», яка створює сприятливе правове та фінансове середовище для самоорганізації, не намагаючись при цьому контролювати її змістовну діяльність.

Досвід України з 2014 року і особливо після лютого 2022 року є безпрецедентним природним експериментом у сфері масової самоорганізації в умовах екзистенційної кризи. Волонтерські мережі, територіальна оборона, OSINT-спільноти, ініціативи з евакуації та розміщення внутрішньо переміщених осіб – все це форми самоорганізації, що виникли знизу і суттєво доповнили, а в окремих випадках і замінили, повільніші інституційні механізми реагування. Систематизація цього досвіду з точки зору механізмів виникнення, організаційних форм та умов ефективності є надзвичайно актуальним науковим завданням, результати якого матимуть як теоретичну цінність для науки публічного управління, так і практичне значення для формування регіональної політики стійкості у повоєнний період.

Отже, самоорганізація населення є не альтернативою публічному управлінню, а його необхідним доповненням, особливо в умовах криз, коли адаптивність і швидкість реагування мають вирішальне значення. Завдання органів публічної влади на регіональному рівні полягає у формуванні такого інституційного середовища, яке б цілеспрямовано нарощувало соціальний капітал спільнот у міжкризовий період, а в момент кризи забезпечувало ефективну взаємодію між самоорганізованими структурами та формальними інститутами реагування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aldrich D. P. Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery. Chicago : University of Chicago Press, 2012. 232 p.
2. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 280 p.
3. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 541 p.

Одольський Олег Вікторович,

*аспірант, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Латинін Микола Анатолійович, доктор наук з державного
управління, професор, завідувач кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВПЛИВ ВІЙНИ НА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна стала переломним чинником для економічної системи України, радикально змінивши умови функціонування бізнесу та зумовивши необхідність глибокої трансформації механізмів державного регулювання. Економічні процеси, які до 2022 року розвивалися у відносно стабільній логіці дерегуляції, цифровізації та інституційного наближення до стандартів ЄС, були вимушено переорієнтовані на кризове управління, підтримку життєздатності підприємств та локальну економічну адаптацію до нових ризиків і викликів [7]. У цьому контексті саме держава стала визначальним інституційним актором, здатним забезпечити мінімально необхідні умови для збереження економічного потенціалу та створення передумов для майбутнього відновлення.

Воєнні події спричинили глибокі макроекономічні зміни: падіння ВВП, порушення логістики, зростання витрат на виробництво, скорочення експортних можливостей, дестабілізацію ринків праці та капіталу [3]. Масштабні руйнування промислових об'єктів, енергетичної та транспортної інфраструктури, а також вимушена релокація підприємств істотно знизили економічну активність окремих регіонів. У таких умовах державне регулювання має не лише компенсувати втрати, а й забезпечити адаптивність економічної системи до довготривалих ризиків. Саме тому відбулося переосмислення ролі держави у забезпеченні економічної стабільності, підтримці МСП та структурній перебудові економіки.

Однією з ключових тенденцій стали зміни у регуляторній політиці. Війна прискорила ті процеси дерегуляції та спрощення дозвільних процедур, які у попередні роки просувалися поступово. Було тимчасово призупинено частину перевірок, переглянуто пріоритети державного нагляду, запроваджено ризик-орієнтований підхід, спрямований на зменшення тиску на бізнес [6]. Це дозволило підприємствам швидше адаптуватися до нових умов, скоротити

ти транзакційні витрати та забезпечити безперервність ключових виробничих процесів. Паралельно цифровізація державних послуг стала інструментом, що забезпечив доступність багатьох процедур незалежно від територіальних обмежень. Онлайн-ліцензії, електронні сервіси реєстрації, подання звітності та цифрові канали комунікації між державою і бізнесом створили нову якість взаємодії.

Значну роль у підтримці бізнесу відіграли фінансово-кредитні механізми. У період, коли приватний сектор стикався зі скороченням доступного кредитування і зростанням вартості капіталу, держава активізувала програми, спрямовані на забезпечення ліквідності бізнесу. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» стала базовим інструментом фінансування МСП, забезпечивши тисячам підприємств можливість продовжувати роботу. Запровадження державних портфельних гарантій дозволило зменшити кредитні ризики для банків, а грантові механізми державної підтримки відіграли важливу роль у стимулюванні розвитку переробної промисловості, технологічній модернізації виробництва та підвищенні інноваційної спроможності суб'єктів господарювання [1]. Ці інструменти не лише пом'якшили наслідки фінансової кризи, а й сприяли формуванню нових секторів економічної активності.

Інституційні зміни, що супроводжували воєнний період, також є суттєвими. Активізовано роботу державних агенцій та платформ, таких як Diia.Business, Офіс розвитку МСП, регіональні центри підтримки підприємництва [4]. Водночас Україна отримала доступ до масштабних міжнародних фінансових ресурсів, спрямованих на відновлення економіки, зокрема у межах програм ЄС та міжнародних фінансових організацій [5]. Формування інноваційних екосистем, промислових та технологічних кластерів, оборонних виробництв стало важливим напрямом державної політики, що дозволяє вибудовувати структурно стійку економіку.

Разом з тим війна принесла не лише втрати, а й стимулювала розвиток низки позитивних тенденцій. Підприємства активніше впроваджують інновації, змінюють бізнес-моделі, інтегруються у глобальні ланцюги доданої вартості, орієнтуються на ринки ЄС, що зумовлює потребу у модернізації регуляторних стандартів [2]. Держава, у свою чергу, отримала стимул до структурного реформування, цифровізації, розбудови інституційної спроможності та підвищення якості управління.

Узагальнюючи, війна стала каталізатором глибокої перебудови механізмів державного регулювання бізнесу в Україні. Вона

продемонструвала недостатність традиційних інструментів та актуалізувала перехід до адаптивної моделі економічної політики, заснованої на гнучкості, цифровізації, інноваційності та стратегічному партнерстві між державою, бізнесом та міжнародними інституціями. Подальший розвиток державного регулювання має ґрунтуватися на принципах інституційної стійкості, європейської інтеграції, підтримки підприємницької активності та створення умов для технологічної модернізації економіки. Це стане ключовим фактором успішного післявоєнного відновлення та забезпечення довгострокового економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гібадуллін О.В., Латинін М.А., Косенко А.В., Фесак С.А. Аналіз заходів антикризового менеджменту у воєнний період як передумови сталого розвитку промисловості України. Актуальні проблеми державного управління. №1(64), 2024. С.125-150
2. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 312 p.
3. KSE Institute. Ukraine Economic Outlook: Analytical Reports 2022–2024. Київ : KSE, 2024.
4. Міністерство економіки України. Офіційні дані щодо стану МСП та інструментів державної підтримки у воєнний період. 2022–2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
5. European Commission. Ukraine Facility Strategic Overview. Brussels, 2023. 54 p.
6. BRDO. Регуляторний барометр 2023–2024. Київ : Офіс ефективного регулювання, 2024. 67 с.
7. Razumkov Centre. Економічні наслідки війни та сценарії відновлення України. Аналітична доповідь. Київ : Центр Разумкова, 2023. 82 с.

Орел Юрій Леонідович,

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

Дуднік Данило Сергійович,

*голова Комітету з питань цифровізації Молодіжної ради при Голові Верховної Ради
України, аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ЗАКОНОДАВЧОЇ ВЛАДИ

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується впровадженням інноваційних механізмів зміцнен-

ня інституційної спроможності органів влади. В умовах глобальної цифровізації та зростаючих безпекових викликів, електронна демократія трансформується з теоретичного концепту в практичний інструмент забезпечення прозорості законодавчої влади [1]. Саме відкритість процесів прийняття рішень через сучасні цифрові платформи дозволяє не лише скоротити корупційні ризики, а й значно підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. Розгляд е-демократії як головного чинника спроможності публічної служби є критично актуальним для розбудови сервісно-орієнтованої моделі держави та її успішної європейської інтеграції. Особливого значення у цьому процесі набуває потенціал молодшої генерації, яка виступає ключовим носієм цифрових компетенцій та драйвером впровадження інструментів електронної демократії.

У межах теорії публічного управління е-демократію слід розглядати як нову систему взаємодії, де цифрові технології стають медіаторами між державою та громадянським суспільством. Методологічно вона ґрунтується на зміні вектору, а саме від інституційної закритості до інклюзивності [3]. Важливо розрізняти три рівні цифрової взаємодії, що безпосередньо впливають на прозорість:

1. Електронне інформування, що забезпечує пасивну підзвітність через відкриті дані.
2. Електронне консультування, де відбувається активний діалог та збір пропозицій щодо політик.
3. Електронна участь у прийнятті рішень, що делегує певні повноваження безпосередньо громадянам.

Саме на цих рівнях формується середовище для залучення молоді до процесів публічного управління, що забезпечує розвиток навичок участі, аналітичного мислення та цифрової взаємодії з органами влади. Дана структура дозволяє трактувати прозорість не як формальну звітність, а як динамічний чинник підвищення інституційної спроможності законодавчих органів. Це забезпечує перехід до моделі «Government as a Platform», де проектування процесів за принципом «Digital by Design» мінімізує людський фактор та суб'єктивізм у державній службі.

Практичні аспекти застосування цифрових інструментів взаємодії у публічному управлінні, зокрема в контексті роботи з внутрішньо переміщеними особами, вже були предметом окремих досліджень, що підтверджує значущість електронної демократії як механізму забезпечення ефективного зворотного зв'язку між владою та громадянами [2].

Аналізуючи стан впровадження інструментів е-демократії, слід відзначити значний прогрес у цифровізації Верховної Ради України, що став особливо помітним в умовах воєнного стану. Фундаментальним механізмом забезпечення прозорості став Веб-портал Верховної Ради України, який надає доступ до законодавчих масивів. Це створює умови для незалежного громадського моніторингу, аналізу діяльності народних обранців та відкриває нові можливості для залучення молоді до аналізу законодавчих процесів і формування власної громадянської позиції.

Особливої уваги заслуговує розвиток механізму електронних петицій, що трансформувався у дієвий канал впливу громадян на порядок денний законодавчого органу. Важливою інновацією є впровадження концепції «Відкритий парламент», яка інтегрує не лише технологічні рішення, а й масштабні цифрові освітні проєкти [4]. Прикладом успішної синергії держави та суспільства є створення спеціалізованих освітніх серій про роботу парламенту на порталі Дія. Освіта. Такі ініціативи безпосередньо впливають на рівень цифрової та політичної грамотності, що є передумовою для інклюзивного діалогу.

Незважаючи на безпекові виклики, цифрова інфраструктура продемонструвала високу стійкість. Впровадження системи «Електронний законопроект» та діджиталізація роботи парламентських комітетів забезпечили безперервність законодавчого процесу, доводячи, що прозорість є невід'ємною складовою інституційної незламності держави.

Вплив електронної демократії на інституційну спроможність органів законодавчої влади проявляється у декількох критичних вимірах. По-перше, цифровізація трансформує комунікаційну спроможність, створюючи прямі канали взаємодії з громадянами. Це дозволяє апарату оперативно отримувати якісний зворотний зв'язок, що є життєво необхідним для адаптивного та людиноцентричного законотворення. По-друге, системна прозорість процесів через відкриті дані виступає потужним антикорупційним запобіжником, мінімізуючи тіньові впливи та суб'єктивні ризики у публічній службі.

Окремим аспектом підвищення спроможності є активне залучення молодіжних консультативно-дорадчих органів. Як інноваційні хаби, такі ради стають майданчиками для апробації цифрових інструментів партисипації, що згодом можуть масштабуватися на загальнодержавний рівень. Це забезпечує інтеграцію нових управлінських підходів та сприяє розвитку кадрового потенціалу. Таким чином, молодіжні структури виступають не лише учасниками, а й співтвор-

цями цифрових механізмів публічного управління, а електронна демократія, в свою чергу, перетворюється на стратегічний актив, що оптимізує внутрішні ресурси апарату та підвищує загальну стійкість системи державного управління перед сучасними викликами.

Незважаючи на значні досягнення, впровадження е-демократії в Україні стикається з низкою бар'єрів. Першочерговим викликом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах постійних зовнішніх загроз та інформаційної війни. Актуальною залишається проблема «цифрового розриву», тобто нерівномірного доступу громадян до технологій та недостатнього рівня цифрових навичок у певних категорій населення. Крім того, інституційна інертність окремих ланок апарату та потреба у подальшому нормативному врегулюванні статусів електронних консультацій стримують повну інтеграцію цифрових інструментів у законотворчий процес.

У підсумку, електронна демократія виступає не лише атрибутом сучасної держави, а стратегічним ресурсом підвищення спроможності законодавчої влади. Прозорість, забезпечена цифровими інструментами, є фундаментом для відновлення суспільної довіри та європейської інтеграції України. Ефективність розвитку електронної демократії в Україні значною мірою залежить від здатності системи публічного управління інтегрувати потенціал молоді як активного суб'єкта цифрової трансформації. Подальша інституціоналізація інструментів е-партисипації та впровадження інтелектуальних систем аналізу даних дозволять трансформувати законодавчий процес у відкриту екосистему. Це не лише оптимізує ресурси публічної служби, а й забезпечить перехід до якісно нового рівня людиноцентричного управління, що відповідає викликам цифрової епохи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонова О. В., Шаталов С. О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-02-04>
2. Дуднік, Д., Орел, Ю. Цифровізація публічного управління: Інструменти взаємодії з ВПО. Матеріали конференцій МНЛ, (25 жовт. 2024 р., м. Полтава), С. 112–115. 2024. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1291>
3. Концепція розвитку електронної демократії в Україні та план заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p>
4. Портал Відкритого Парламенту (Open Parliament. Верховна Рада України. URL: <https://data.rada.gov.ua/open/main/index>
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів : Закон України від 10.04.2025

Пуцяліс Єгор Вікторович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Величко Лариса Юріївна, доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції*

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ

Гібридна війна як стратегічний феномен постбіполярної доби принципово трансформує саму природу загроз національній безпеці, розмиваючи традиційні розмежування між воєнним і мирним часом, між зовнішніми і внутрішніми загрозами, між збройним протистоянням і несиловими формами впливу. Ця трансформація безпосередньо позначається на вимогах до системи публічного управління національною безпекою: інституції, спроектовані для реагування на конвенційні загрози в умовах чіткого розмежування компетенцій між військовими і цивільними структурами, виявляються структурно неготовими до управління комплексними багатовимірними викликами, що одночасно охоплюють кібернетичний, інформаційний, економічний та кінетичний простори. Інституціалізація публічного управління національною безпекою в умовах гібридної агресії є відповіддю на цей виклик, але відповіддю, що вимагає не косметичного оновлення наявних структур, а їхньої принципової реконфігурації.

Поняття інституціалізації у контексті публічного управління безпекою охоплює кілька взаємопов'язаних процесів. По-перше, це формування спеціалізованих організаційних структур із чітко визначеними мандатами, ресурсним забезпеченням та механізмами підзвітності. По-друге, це розробка нормативно-правової бази, що регулює діяльність цих структур та визначає межі їхніх повноважень у різних режимах функціонування держави: від мирного часу до стану надзвичайної ситуації та воєнного стану. По-третє, це вироблення стійких процедур і практик, що закріплюються у вигляді стандартів,

протоколів та організаційних рутин, забезпечуючи передбачуваність та ефективність реагування незалежно від персонального складу керівництва. По-четверте, це формування міжорганізаційних механізмів координації, що долають відомчу фрагментацію, яка є однією з найбільш системних вразливостей у протидії гібридним загрозам.

Компаративний аналіз досвіду країн, що зіткнулися з гібридними загрозами раніше або інтенсивніше за інших, дозволяє виявити кілька принципових закономірностей інституціалізації систем публічного управління національною безпекою. Естонія, що пережила масштабні кібератаки 2007 року, здійснила послідовну інституціалізацію системи кіберзахисту через створення Департаменту державних інформаційних систем, Центру кіберзахисту НАТО у Таллінні та розвиток Кіберліги як унікальної форми залучення ІТ-фахівців приватного сектору до резервних структур оборони. Фінляндія, у свою чергу, розвинула концепцію комплексної безпеки, що інституційно закріплює взаємодію між оборонними, цивільними та громадськими структурами на всіх рівнях управління. Спільним для обох моделей є те, що інституціалізація відбувалася не як реакція на гостру кризу, а як проактивна відповідь на усвідомлену стратегічну вразливість.

Специфіка інституціалізації публічного управління національною безпекою в умовах гібридної агресії визначається кількома факторами, що відрізняють цей процес від розбудови традиційних безпекових структур. Перший із них – необхідність забезпечити взаємодію між принципово різними відомствами та секторами, що мають різні організаційні культури, мови опису реальності та системи стимулів: спецслужбами, збройними силами, правоохоронними органами, цивільними органами виконавчої влади та суб'єктами приватного сектору. Другий фактор – потреба у поєднанні централізованої координації з децентралізованою оперативністю реагування, оскільки гібридні загрози нерідко реалізуються на локальному рівні і потребують швидких рішень, які неможливо чекати від центральних органів. Третій фактор – необхідність зберігати баланс між ефективністю безпекових заходів та дотриманням принципів верховенства права і захисту прав громадян, що набуває особливої гостроти в умовах розширення повноважень безпекових структур.

Досвід України є безпрецедентним з точки зору інтенсивності та масштабу викликів, із якими зіткнулася національна система публічного управління безпекою. Починаючи з 2014 року, і особливо після лютого 2022 року, Україна здійснювала інституціалізацію системи управління національною безпекою в умовах активної

фази конфлікту, без можливості звернутися до стандартних управлінських алгоритмів реформування. Серед найбільш значущих інституційних інновацій слід відзначити розбудову системи координації між Радою національної безпеки і оборони та профільними міністерствами, формування нових структур у сфері кіберзахисту та протидії інформаційним операціям, а також інституціалізацію взаємодії між державними структурами та волонтерськими і громадськими ініціативами, що стали важливим елементом системи національної безпеки. Паралельно здійснювалася поступова адаптація нормативно-правової бази до реалій гібридного конфлікту, хоча цей процес залишається незавершеним і потребує системного законодавчого врегулювання.

Серед ключових проблем, що гальмують ефективну інституціалізацію публічного управління національною безпекою в Україні, слід виокремити збереження елементів відомчої фрагментації, що перешкоджає формуванню цілісної картини загроз та узгодженого реагування на них; недостатню інституційну спроможність для системного аналізу та прогнозування гібридних загроз; дефіцит кваліфікованих кадрів у нових сферах безпеки, насамперед у кібернетичній та інформаційній, що загострюється в умовах мобілізації; нарешті, складнощі нормативного регулювання, пов'язані з необхідністю одночасно реагувати на гострі поточні загрози та здійснювати системне законодавче реформування.

Отже, інституціалізація публічного управління національною безпекою в умовах гібридної агресії є складним і тривалим процесом, що не зводиться до організаційних перетворень, а охоплює нормативно-правовий, кадровий та культурний виміри одночасно. Досвід України, при всій його драматичності, є унікальним джерелом знань про те, як держава здатна адаптувати свої безпекові інститути під безпрецедентний тиск, і систематизація цього досвіду є важливим науковим завданням як для вітчизняної науки публічного управління, так і для міжнародного академічного співтовариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boin A., Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. 212 p.
2. Giannopoulos G., Smith H., Theodoridou M. The Landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 60 p.
3. Renz B., Smith H. Russia and Hybrid Warfare: Going Beyond the Label. Helsinki: Aleksanteri Institute, 2016. 52 p.

Ушакова Марія Володимирівна,

аспірантка, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Статівка Наталія Валеріївна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

КОНЦЕПЦІЯ ВСЕОХОПНОЇ ОБОРОНИ ЯК РАМКА СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В ГЕНДЕРНІЙ ПОЛІТИЦІ

Сучасні безпекові виклики виступають як сукупність взаємопов'язаних загроз: збройна агресія, гібридні впливи, саботаж, кібератаки, енергетичні й логістичні шоки, інформаційні операції, пандемії та кліматичні катастрофи тощо. Ар'єн Боін і Мартін Лодж описують трансграничні, багаторівневі та «перехресні» кризи як виклик для публічного адміністрування, тому державні інституції мають бути спроектовані таким чином, щоб діяти в умовах невизначеності, швидкої ескалації, дефіциту інформації та необхідності міжвідомчої координації [1]. На цьому тлі актуалізується концепція всеохопної оборони [2]. Її базова ідея полягає в тому, що поєднання цивільної та військової оборони, а також координація держави, бізнесу, організацій і громадян створюють здатність суспільства витримувати й відновлюватися та водночас підвищують ефект стримування через зниження шансів агресора досягти цілей. У сучасних дослідженнях всеохопна оборона прямо пов'язується зі стійкістю й мережевою взаємодією цивільних і військових акторів [3].

Водночас гендерна політика дедалі чіткіше входить у «ядро» забезпечення суспільної стійкості в умовах безпекових викликів в умовах війни [4]. Дослідження демонструють, що кризи мають гендерні виміри, адже різні групи жінок і чоловіків по-різному вразливі перед ризиками, а також мають неоднаковий доступ до ресурсів і механізмів відновлення [5]. Відповідно управління ризиками та реагування на них в умовах гуманітарної та суспільної нестабільності має відбуватись крізь призму «гендерної лінзи». Також дослідження вказують на те, що інтеграція гендерної перспективи є фрагментарною тоді, коли політика зводиться до декларацій без вбудованих інституційних механізмів для її реалізації [6].

Сучасні європейські підходи до всеохопної оборони інституціоналізують загальносуспільний підхід у сфері національної безпеки. Зокрема, уряд Швеції визначає всеохопну оборону як комплекс за-

ходів із підготовки країни до війни, що поєднує військову та цивільну оборону й охоплює все суспільство [7]. Фінська модель всеохопної безпеки подається як інституційна основа суспільної стійкості, коли життєво важливі функції забезпечуються через співпрацю органів влади, бізнесу, організацій громадянського суспільства та громадян [8]. У Балтійських державах споріднені концепції закріплюють принцип спільної відповідальності суспільства й держави за оборону, акцентують стійкість і «волю до оборони», включно з роллю місцевого самоврядування [9]. Таким чином, у науковій літературі всеохопна оборона інтерпретується як модернізація безпекової культури, у межах якої стійкість постає водночас ціллю й інструментом стримування. При цьому у сучасній науковій літературі суспільну стійкість визначають як багатовимірну спроможність держави й суспільства забезпечувати безперервність критично важливих функцій, своєчасно реагувати на шоки, відновлюватися після них та адаптуватися та трансформуватися під їхнім впливом [10].

Редукціоністський підхід до трактування ґендерного підходу полягає в тому, що його або зводять до категорії ідентифікації жінок як «групи ризику» (вразливої групи), або розглядають як суто технічне питання представництва (жінок потрібно «включити» до політичних партій) [11]. Емпіричні дослідження засвідчують, що жінки часто виконують критичні функції у підвищенні адаптивності спільнот [12] – через мережі взаємопідтримки, доглядову працю, просвітницьку діяльність і самоорганізацію тощо. Водночас цей внесок нерідко залишається невидимим для формальних систем, оскільки реалізується в неформальних просторах, слабо відображається в індикаторах та недостатньо враховується в процедурах планування й розподілу ресурсів під час формування та реалізації політики. Попри активне декларування зв'язку між ґендером і стійкістю, політики нерідко обмежуються процедурною інтеграцією ґендерного підходу. У контексті всеохопної оборони ґендерна політика має наскрізний характер у забезпеченні суспільної стійкості не як «ціннісна тема», а як компонент захисту демократичного врядування, підтримання соціальної згуртованості та здатності суспільства протистояти зовнішньому тиску.

Фінська концепція всеохопної безпеки виходить із того, що життєво важливі функції суспільства забезпечуються міжсекторальною співпрацею. Такий підхід формує інституційний «каркас» для ґендерної політики: замість того щоб локалізувати ґендер у межах одного «соціального» сектору, його інтегрують як наскрізний пара-

метр у державному управлінні – від охорони здоров'я та соціального захисту до захисту критичної інфраструктури, підтримки фінансової стабільності, цифрової безпеки й стратегічних комунікацій. У практичному вимірі це також означає планування безперервності надання послуг [13], що має орієнтуватись не на умовного середньостатистичного громадянина, а враховувати потреби різних соціальних груп, їхні соціальні ролі та режими мобільності, вразливості, ризики насильства, доступ до інформації й цифрових сервісів тощо. Це зменшує ймовірність ситуацій, коли формально нейтральні рішення спричиняють непропорційно негативні наслідки для окремих груп.

Однією з ключових ідей всеохопної оборони є те, що координація цивільних і військових акторів здійснюється не лише через ієрархічні механізми, а й через мережі взаємодії. Аналіз цивільно-військової взаємодії у шведській моделі показує, що активна співпраця є центральною умовою функціонування всеохопної оборони як «мережі безпеки» в країні. Це, своєю чергою, передбачає створення або посилення міжвідомчих і багаторівневих механізмів, у яких ґендерна компетентність представлена не периферійно, а інституційно вбудована в процеси підготовки та реагування на гуманітарну й суспільну нестабільність воєнного часу. Тобто, ґендерна політика в рамках концепції всеохопної оборони є спільною компетенцією в органах державної влади, а не функцією одного міністерства чи підрозділу. Водночас інституційна стійкість має ще один вимір – безперервність ґендерної політики, що забезпечується збереженням координаційних підрозділів, підтриманням фінансування механізмів протидії насильству, збором ґендерно дезагрегованих даних, а також підтримкою локальних мереж допомоги тощо. За відсутності цих умов навіть добре прописані стратегії залишаються дієвими лише «на папері». У ґендерній політиці це означає необхідність таких практичних кроків:

1. Застосування ґендерного підходу у всьому циклі кризового менеджменту в державному управлінні (від оцінки ризиків і потреб до планування, навчання, реагування та перегляду політик).

2. Інтеграція ґендерночутливих індикаторів у системи моніторингу стійкості, щоб органи влади відстежували не лише фізичні (інфраструктурні) збитки, а й соціальні наслідки - доступ до послуг, безпеку, економічну участь, психічне здоров'я тощо.

3. Закріплення механізму швидкого коригування політики на основі зворотного зв'язку з громадами та організаціями громадянського суспільства.

Отже, адаптація концепції Всеохопної оборони до гендерної політики є обґрунтованою, оскільки дає змогу перевести гендерну рівність із переважно реактивної «соціальної» теми у вбудований компонент суспільної стійкості та кризового врядування. У цій рамці гендер розглядається не стільки крізь призму соціальної ролі, скільки як наскрізний параметр забезпечення безперервності життєво важливих функцій публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boin A., Lodge M. Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration. *Public Administration*. 2016. Vol. 94, № 2. P. 289–298.
2. Tillberg V. L., Berndtsson J., Tillberg P. Navigating Collaboration: Understanding Civil-Military Interactions in Swedish Total Defence From a Security Network Perspective. *Scandinavian Journal of Military Studies*. 2025. Vol. 8, № 1. P. 40–56. <https://doi.org/10.31374/sjms.288>
3. Wrangé J., Bengtsson R., Brommesson D. Resilience through total defence: Towards a shared security culture in the Nordic–Baltic region? *European Journal of International Security*. 2024. Vol. 9, № 4. P. 511–532. <https://doi.org/10.1017/eis.2024.15>
4. Juncos A. E., Bourbeau P. Resilience, gender, and conflict: thinking about resilience in a multidimensional way. *Journal of International Relations and Development*. 2022. Vol. 25. P. 861–878.
5. Chineka J., Musyoki A., Kori E., Chikoore H. Gender mainstreaming: A lasting solution to disaster risk reduction. *Jambá: Journal of Disaster Risk Studies*. 2019. Vol. 11, № 3. Art. 723. <https://doi.org/10.4102/jamba.v11i3.723>
6. Aggestam K., Eitrem Holmgren L. The gender-resilience nexus in peacebuilding: the quest for sustainable peace. *Journal of International Relations and Development*. 2022. Vol. 25, № 4. P. 880–901.
7. Total defence. URL: <https://www.government.se/government-policy/total-defence/>
8. What is comprehensive security? URL: <https://turvallisuuskomitea.fi/en/comprehensive-security/>
9. Comprehensive State Defence. URL: <https://www.mod.gov.lv/en/nozares-politika/comprehensive-state-defence>
10. Gajauskaite I. Defining Societal Resilience as a Defensive Power. *Democratic Resilience in the Baltics*. Vol. 2 / Smaliukiene R., Schultz D., Giedraityte V. (eds). Cham : Springer, 2026. https://doi.org/10.1007/978-3-032-10146-4_1
11. Enhancing gender-responsive resilience: The critical role of women in disaster risk reduction in Oman. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590061724000668>
12. Enhancing gender-responsive resilience: The critical role of women in disaster risk reduction in Oman. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420923001401>
13. New Security Strategy for Society enhances Finland's comprehensive security. URL: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/44601309/new-security-strategy-for-society-enhances-finland-s-comprehensive-security>

Цовма Богдан Вікторович,

*аспірант кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Набока Людмила Віталіївна**, кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку України визначається безпрецедентною концентрацією кризових чинників, що безпосередньо трансформують функціонування владної вертикалі. Повномасштабна агресія, економічна нестабільність, демографічні виклики та стратегічний вектор на євроінтеграцію формують складне середовище, де стійкість державних інституцій стає визначальним фактором. У цих обставинах модель публічного управління перестає бути суто теоретичною конструкцією, перетворюючись на фундаментальний базис існування держави. Забезпечення безперервності процесів управління, збереження легітимності та здатність до випереджального реагування на загрози є базовими характеристиками сучасної адаптивної системи публічного управління.

Ретроспективний аналіз свідчить, що трансформація управлінських парадигм завжди відбувалася під тиском кризових явищ. Якщо класична бюрократична модель відповідала запитам індустріального суспільства, а «новий публічний менеджмент» став реакцією на потребу в ефективності, то концепції «належного врядування» виникли як відповідь на запит щодо відкритості та інклюзивності. Сучасний український контекст додає до цього переліку чинник збройного конфлікту, що вимагає синтезу наявних підходів. Відтак, адаптивність стає фундаментальним критерієм оцінки будь-якої моделі публічного врядування.

У науковому дискурсі підкреслюється еволюційний характер навіть традиційних структур. Зокрема, О. Антонова та М. Котович [1] стверджують, що «класична веберівська модель бюрократії еволюціонує до змішаних гібридних форм, інтегруючи пост-бюрократичні та мережеві підходи для підвищення власної ефективності в умовах турбулентності» Це свідчить про поступову децентралізацію, перехід від жорстких ієрархій до більш гнучких форматів організації владної вертикалі.

Розвиваючи цю тезу, автори наголошують, що така трансформація зумовлена об'єктивною потребою підвищення функціональної спроможності держави в умовах турбулентності. Європейський досвід підтверджує перехід до «неовеберівської» моделі, де традиційна раціональність поєднується з принципами відкритості публічної служби та поглибленням взаємодії з громадянським суспільством. Отже, сучасна теорія управління визнає, що стійкість інституцій забезпечується не консервацією структур, а їхньою здатністю до інтеграції інноваційних підходів. Науковці стверджують [2], що під впливом цифровізації в Україні відбувається фундаментальна модернізація адміністративних процесів, яка перетворює традиційну бюрократичну систему на динамічне середовище для впровадження цифрових інновацій.

Оптимальною для України в умовах багатовимірної кризи вбачається інтегрована гібридна модель, що поєднує стратегічну централізацію, розвинене самоврядування, цифрові інструменти та мережеву взаємодію. Така архітектура дозволяє органам влади діяти рішуче, зберігаючи баланс між адміністративним контролем і суспільною відкритістю. Гібридність у даному контексті постає як свідома стратегія забезпечення інституційної резильєнтності.

Вагомим складником цієї моделі є цифровізація, яка посилює оперативність реагування та потенціал до відновлення. За висновками дослідників М. Є. Зайцева, Р. В. Демченка, О. П. Володченкова [3], масштабне впровадження цифрових технологій дозволило державі синхронно протидіяти воєнним загрозам і формувати передумови для прозорої повоєнної реконструкції. Експлуатація уніфікованих цифрових платформ для управління проектами відбудови сприяє мінімізації корупційних ризиків та оптимізації інвестиційних ресурсів.

Цифрова трансформація стала базисом для забезпечення безперервності управлінських процесів. Електронні реєстри та дистанційні сервіси дозволили зберегти функціональність державного апарату навіть за умов фізичного руйнування інфраструктури. Дослідниками [3] наголошується, що переорієнтація цифрових проектів на безпекові потреби (зокрема, застосунок «Дія») забезпечила стабільність комунікації між державою та громадянином.

Завдяки хмарним технологіям і захищеним системам управління даними Україна змогла запобігти критичним наслідкам кібератак, зберігши цілісність державних реєстрів. У цьому контексті цифрова держава трансформується з технологічної інновації у структурний елемент національної безпеки. У зв'язку з чим, як

СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ: ПОГЛЯД МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

підсумовують дослідники, подальша цифровізація є безальтернативною умовою успішного повоєнного відновлення та прозорого використання інвестиційних ресурсів.

У контексті екзистенційних викликів особливого значення набуває безпекова архітектура публічного управління. Як зауважує К. В. Мануїлова [1], у воєнний період пріоритетним завданням органів влади є гарантування безпеки громадян і територіальної цілісності, що потребує жорсткої координації між збройними силами, правоохоронним сектором та іншими безпековими структурами. Саме через синергію та оперативність прийняття рішень держава зберігає здатність протидіяти гібридним загрозам і підтримувати стабільність ключових інституцій. Дослідниця акцентує увагу на тому, що в умовах правового режиму воєнного стану безпека населення та територій виступає засадничим принципом діяльності публічної влади. Це передбачає не лише моніторинг і нейтралізацію ризиків, а й системну співпрацю між силовими структурами для оперативного подолання наслідків агресії.

У період воєнної ескалації держава потребує монолітної вертикалі управління для мобілізації ресурсів. Централізація повноважень у сферах оборони та стратегічних комунікацій забезпечує оперативність прийняття рішень і запобігає управлінському хаосу. Такий підхід виконує стабілізуючу функцію, не обмежуючи демократичні засади, а захищаючи державний суверенітет в екстремальних умовах.

У цьому контексті критично важливим є корелювання довгострокового стратегування з тактичною оперативністю. К. В. Мануїлова [1] наголошує на необхідності балансу між стратегічним плануванням та швидким реагуванням, а також на розбудові ефективних комунікаційних каналів між рівнями влади та соціумом. Саме така взаємодія формує фундамент суспільної довіри.

Дослідниця акцентує: «це завдання вимагає від публічного управління високого рівня стратегічного планування та оперативності. Ефективне комунікування між різними рівнями влади, а також з громадянами, грає ключову роль у забезпеченні успішної протидії загрозам» [1]. Таким чином, стратегічна централізація виступає не лише як механізм концентрації влади, а як інструмент координації, що забезпечує керованість системи.

Паралельно з посиленням вертикалі зберігається значущість місцевого самоврядування. Українські територіальні громади продемонстрували високий рівень адаптивності, забезпечуючи надання базових послуг та підтримку внутрішньо переміщених осіб.

Децентралізація повноважень підвищує загальну стійкість системи, зменшуючи її вразливість до локальних криз.

Як зазначає І. Нинюк [4], «децентралізація в Україні охоплює низку структурних та організаційних змін, таких як створення об'єднаних територіальних громад ... що підвищує ефективність реагування на потреби громадян». Реформа розширила автономію громад, що стало ключовим чинником національної стійкості. При цьому життєздатність місцевого самоврядування прямо залежить від наявності власних фінансових ресурсів.

Війна підтвердила, що ефективність державного управління залежить від здатності до залучення ресурсів громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Мережеве врядування створює гнучкі канали взаємодії, які доповнюють ієрархічні структури. К. В. Мануїлова [1] зазначає, що координація між владою, гуманітарним сектором та військовими в умовах воєнного стану стала обов'язковою умовою адаптивності системи.

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що модель публічного управління в Україні трансформується у складну адаптивну гібридну систему. Вона поєднує стратегічну централізацію безпекових функцій, розвинену децентралізацію публічних послуг, інтенсивну цифровізацію та мережеву взаємодію. Ключовими факторами стійкості є фінансова спроможність громад, ефективні канали координації та прозорість управління, що сприяє легітимності рішень і залученню міжнародної підтримки. Така конфігурація забезпечує оперативність реагування, неперервність функціонування та створює передумови для прозорого повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мануїлова К. В. Ключові принципи ефективного публічного управління під час воєнного стану України. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі* : матеріали VII Міжнар. науково-практ. конф., присвяч. 100-річчю заснування Сум. держ. пед. ун-ту ім. А.С.Макаренка (31 трав. 2024 р. - 01 черв. 2024 р.), м. Суми. С. 118–122. URL: https://sspu.edu.ua/images/2024/docs/nauka/konf/31.05/Book_Tom_1_1a7c4.pdf#page=119
2. Антонова О., Котович М. Рациональна бюрократия у трансформації публічного управління: європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності. *Public administration aspects*. 2025. Т. 13, № 4. С. 89–99. <https://doi.org/10.15421/152548>
3. Зайцев М. Є., Демченко Р. В., Володченко О. П. Диджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 3. С. 44–48. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.6>
4. Нинюк І. Децентралізація як механізм підвищення стійкості місцевого самоврядування в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6(14). [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-855-869](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-855-869)

Шилкін Іван Володимирович,

аспірант кафедри державної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Дзюндзюк Вячеслав Борисович, доктор наук з державного управління, професор, професор, завідувач кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: РОЛЬ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

Повномасштабна війна спричинила системні трансформації механізмів функціонування публічної влади в Україні. У сфері захисту прав дітей ці зміни набули особливої гостроти у зв'язку зі зростанням кількості дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, масштабними переміщеннями населення, руйнуванням соціальної інфраструктури та підвищенням рівня соціально-психологічних ризиків. За таких умов ключовим критерієм ефективності державної політики стає інституційна стійкість органів публічної влади.

У теорії публічного управління інституційна стійкість розглядається як здатність інституцій зберігати функціональну спроможність, адаптуватися до зовнішніх шоків та відновлюватися без втрати ключових управлінських характеристик. У прикладному вимірі це означає забезпечення безперервності надання публічних послуг, ефективність координації між суб'єктами управління та здатність до оперативної трансформації процедур відповідно до нових викликів. У сфері захисту прав дітей інституційна стійкість виявляється через гарантування реалізації прав дитини незалежно від безпекової ситуації чи територіальних змін.

Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази, система захисту прав дітей тривалий час характеризувалася фрагментарністю управлінських рішень та розпорошенням повноважень між різними суб'єктами. Дублювання функцій і недостатня міжвідомча координація знижували адаптивний потенціал інституцій. Створення у 2023 році Державної служби у справах дітей стало важливим кроком до формування більш чіткої управлінської вертикалі та підвищення системності реалізації державної політики у цій сфері.

Сучасні виклики потребують переходу від адміністративно-реактивної моделі управління до адаптивної, заснованої на принципах *resilience governance* та використанні аналітики даних у при-

йнятті рішень. У цьому контексті ключову роль відіграє цифрова трансформація. Запровадження єдиного державного реєстру дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, може забезпечити інтеграцію інформаційних потоків, підвищити прозорість процедур та гарантувати безперервність супроводу дитини незалежно від зміни територіальної юрисдикції. Такий інструмент сприяє переходу до превентивної моделі державної політики.

Разом із тим технологічні інновації є результативними лише за умови належного кадрового забезпечення. У межах даного дослідження інституційна стійкість органів публічної влади у сфері захисту прав дітей визначається як інтегрована здатність управлінської системи забезпечувати безперервну реалізацію прав дитини в умовах кризових впливів шляхом поєднання нормативної визначеності, організаційної координації, цифрової інтеграції та адаптивної кадрової політики.

На відміну від статичного розуміння стійкості як збереження існуючих структур, запропонований підхід розглядає її як динамічну категорію, що передбачає гнучкість управлінських процедур, швидку міжвідомчу взаємодію, використання цифрових інструментів та постійне оновлення кадрового потенціалу. У цьому контексті особливого значення набуває роль молодих фахівців.

Молоді управлінці здатні виступати драйверами інституційної адаптації завдяки високому рівню цифрової компетентності, аналітичному мисленню та орієнтації на сервісну модель держави. Їх залучення до процесів прийняття рішень сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на прозорості, відповідальності та клієнтоорієнтованості публічних сервісів. Вони можуть забезпечувати інтеграцію цифрових реєстрів, розвиток міжсекторальної взаємодії та впровадження інноваційних підходів до роботи з сім'ями та дітьми.

Забезпечення системного залучення молоді потребує модернізації державної кадрової політики. До її пріоритетів належать формування кадрового резерву у сфері захисту прав дітей, розвиток інституту наставництва, впровадження спеціалізованих програм підготовки з кризового менеджменту та цифрового адміністрування, а також створення прозорих механізмів професійного зростання. Синергія освіти та публічної служби, зокрема через розширення програм стажування та аналітичної участі здобувачів вищої освіти у підготовці управлінських рішень, може забезпечити сталий притік компетентних кадрів до органів влади.

Отже, інституційна стійкість органів публічної влади у сфері захисту прав дітей формується як комплексна характеристика, що поєднує нормативну визначеність, організаційну координацію, цифрову інтеграцію та ефективну кадрову політику. Активне залучення молодих фахівців до системи публічного управління виступає важливим чинником підвищення адаптивності державних інститутів і створює передумови для забезпечення реалізації прав дитини навіть в умовах воєнних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.
2. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квітня 2001 р. № 2402-III.
3. Стратегія забезпечення права кожної дитини на виховання в сімейному середовищі на 2024–2028 роки.
4. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII.
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки.
6. OECD. Public Governance Reviews: Strengthening Governance in Ukraine. Paris, 2023.
7. UNDP. Governance for Resilience in Ukraine. 2023.

Божко Валерія Степанівна,

*студентка групи ЗПУА-1-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Боковикова Юлія Володимирівна**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ГЕОБРЕНДИНГ ТЕРИТОРІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

Сьогодні розвиток територій відбувається в умовах глибоких і часто непередбачуваних змін. Економічна нестабільність, демографічні зрушення, соціальні дисбаланси, політична невизначеність та екологічні загрози суттєво впливають на можливості міст і регіонів стабільно функціонувати та розвиватися. У такій ситуації території, які не встигають адаптуватися до нових реалій, можуть втратити інвестиційну привабливість, активне молоде населення та кваліфіковані кадри, що поступово призведе до економічного та соціального послаблення. Тому пошук ефективних механізмів реагування на сучасні виклики є надзвичайно актуальним, адже йдеться не лише про економічні показники, а й про збереження культурної ідентичності та формування позитивного міжнародного іміджу територій.

Саме в цих умовах на допомогу приходить геобрендинг – стратегічний процес формування унікального, впізнаваного образу території, який підкреслює її сильні сторони та конкурентні переваги.

Загалом геобренд – це складний комплекс унікальних властивостей конкретної території, сформованих стихійно або ж цілеспрямовано, які виділяють її серед інших подібних територій, залучають на неї додаткові ресурси і визначають конкурентні позиції даної території [1].

Серед ключових завдань територіального брендингу варто обов'язково виділити збереження та зміцнення позицій на внутрішньому ринку, а також активне просування бренду на зовнішній арені. До його цілей належить нарощування ресурсного потенціалу території, ефективне донесення до населення інформації про унікальні переваги регіону, що базуються на його індивідуальності, а також організація та проведення заходів, спрямованих на комплексний розвиток території [2].

Емпіричні дані підтверджують вагомий економічний вплив бренду території на її розвиток. Згідно з дослідженням Bloom Consulting, сприйняття країни або міста (nation/place brand) формує приблизно чверть загальної вартості транзакцій у сферах туризму, прямих іноземних інвестицій (FDI) та залучення талантів. Іншими словами, з кожних 1000 доларів США, отриманих від туризму чи інвестицій, близько 250 доларів безпосередньо пов'язані саме з фактором сприйняття. У глобальному масштабі це становить близько 934 млрд доларів США, що еквівалентно приблизно 1 % світового ВВП. Більше того, навіть незначне покращення сприйняття території має відчутний ефект: підвищення показника іміджу лише на 0,1 бала (за шкалою від 0 до 5) потенційно може збільшити туристичні надходження країни на 12 %, а міста – на 17 %. Аналогічна тенденція спостерігається щодо залучення інвестицій та трудової міграції, причому саме сфера залучення талантів є найбільш чутливою до змін сприйняття [3].

Через геобрендинг місто чи регіон може трансформувати свій імідж, підвищити привабливість для інвесторів, туристів і мешканців, а також сформувати відчуття гордості та належності у власних громадян. Позитивний бренд сприяє економічному розвитку: він залучає інвестиції, підтримує підприємництво та стартапи, стимулює розвиток туризму і культурних проєктів. Наприклад, фінське місто Гельсінкі у 2017 році провело масштабну стратегію ребрендингу, оновивши візуальну айдентику та позиціонування, щоб представити

себе як функціональне, сучасне і привабливе місто для жителів, туристів і бізнесу; це сприяло підвищенню туристичної привабливості та відчуття локальної гордості серед мешканців. Коли територія демонструє чіткий та привабливий образ, це дозволяє їй конкурувати з іншими регіонами та державами, навіть у глобальному масштабі [4].

Геобрендинг також є потужним інструментом у вирішенні соціальних та демографічних проблем. Позитивне сприйняття території впливає на бажання людей залишатися та працювати у своєму регіоні, зменшує відтік молоді та залучає кваліфікованих фахівців. У цьому сенсі бренд території стає не просто маркетинговим продуктом, а фактором соціальної стабільності і розвитку. Крім того, геобрендинг дозволяє протистояти негативним стереотипам та політичним маніпуляціям, зміцнюючи зовнішній і внутрішній імідж. Для територій, які переживають конфлікти або стикаються з міжнародною ізоляцією, сильний бренд може стати захисним механізмом довіри та репутації.

На мою думку, не менш важливим є вплив геобрендингу на формування екологічної свідомості та підтримку сталого розвитку територій. Сучасні міста та регіони, які роблять ставку на чистоту довкілля, впровадження «зелених» технологій, енергоефективних рішень та екологічно безпечної інфраструктури, не лише покращують якість життя мешканців, а й підвищують привабливість для туристів й інвесторів. Створення комфортного урбаністичного середовища, поєднання сучасних технологій із збереженням природних і культурних ресурсів, дозволяє території виділитися на тлі конкурентів і сформувати образ відповідальної та прогресивної спільноти. Геобрендинг у цьому контексті стає потужним інструментом комплексного розвитку: він стимулює економічне зростання, одночасно вирішуючи екологічні проблеми та сприяючи зміцненню здоров'я населення.

Бренд території, який демонструє екологічну відповідальність, відповідає сучасним глобальним трендам сталого розвитку, підкреслює прогресивність і відкритість регіону для нових технологій, інновацій та соціально відповідальних ініціатив.

Підсумовуючи вищевикладене, геобрендинг територій у сучасних умовах виступає комплексним інструментом подолання кризових викликів. Він дозволяє перетворювати проблеми на можливості, зміцнювати економіку, соціальну згуртованість та культурну ідентичність, покращувати міжнародний імідж і конкурентоспроможність. У світі, де зміни відбуваються швидко, а конкуренція між регіонами та країнами стає все гострішою, ефективний геобрендинг стає не просто стратегічною перевагою, а ключовим фактором розвитку територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поняття геобренда. Сутність і принципи геобрендинга. *Stud.* URL: https://stud.com.ua/167216/marketing/ponyattya_geobrenda_sutnist_printsipi_geobrendinga
2. С. Калініченко та ін. Особливості формування брендингу територій. *Modeling the development of the economic systems.* 2022. № 3. С. 87–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>
3. The Impact of Nation and Place Brands on the Local and Global Economy. *Bloom Consulting.* URL: <https://www.bloom-consulting.com/journal/the-impact-of-nation-and-place-brands-on-the-local-and-global-economy>
4. Best City Branding Examples Around the World. *Fabrik Brands.* URL: <https://fabrikbrands.com/branding-matters/dispatches/best-city-branding-examples-around-the-world/>

Ковальов Єгор Геннадійович,

студент групи ПУД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Боковикова Юлія Володимирівна**, кандидат наук з державного
управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХВУ імені В.Н. Каразіна

ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Україна перебуває в умовах повномасштабної війни, що спричиняє значне виснаження державних інституцій та людського потенціалу. Проте після завершення бойових дій процес повоєнної відбудови вимагатиме суттєвих змін та оновлення механізмів публічного управління. У цьому контексті інформатизація управлінських процесів виступає ключовим інструментом підвищення ефективності роботи органів влади, оптимізації взаємодії з громадянами та забезпечення прозорості й підзвітності діяльності державних інституцій, саме тому доцільним є розпочати планування цифрових реформ уже зараз, інтегруючи їх у державні стратегії післявоєнного розвитку.

Інформатизація системи управління передбачає впровадження комплексу технологічних, організаційних і соціальних заходів, спрямованих на систематичне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Основні завдання цього процесу полягають не лише у модернізації інфраструктури установ, автоматизації документообігу, створенні електронних реєстрів, розвитку сервісів електронного урядування та відкритих да-

них, а й у забезпеченні доступу населення до цифрових технологій та формуванні цифрових компетентностей громадян. Очікуваним результатом цифровізації є підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, зменшення корупційних ризиків, оптимізація процедур надання адміністративних послуг. Водночас важливою умовою ефективності цих змін є організаційна трансформація самої системи управління, включаючи формування цифрової культури в органах влади, зміну управлінського мислення та підвищення цифрової компетентності державних службовців. За відсутності таких внутрішніх змін технологічні інновації ризикують залишитися формальними і не забезпечити очікуваних результатів [1].

Одним із найважливіших напрямів сучасної цифрової трансформації є розвиток електронного урядування, що створює можливості для дистанційного надання адміністративних послуг, оптимізації взаємодії між державними органами та усунення надмірного бюрократичного навантаження. Електронні сервіси не лише знижують фінансові витрати держави та громадян, але й сприяють підвищенню рівня довіри до публічної влади завдяки забезпеченню прозорості процедур. В Україні вже реалізовано низку успішних проєктів у цій сфері – «Дія», електронні кабінети платників податків, системи відкритих даних тощо, тож фундамент вже сформовано для того, щоб продовжувати розвивати дану галузь та ще більше розширювати можливості електронного урядування. І основні дії, які на мою думку потребують впровадження, – це, по-перше, створення єдиної цифрової інфраструктури, методом об'єднання всіх державних реєстрів у єдину взаємопов'язану систему, та забезпечення її систематичного оновлення, а по-друге, розроблення державного стандарту цифрової культури управління та інтегрування його у роботу держслужбовців [2].

Як вже було сказано, перебування у стані війни сильно виснажує країну в цілому, тому у післявоєнний період інформатизація набуває особливого значення для забезпечення ефективного відновлення ресурсів держави. Електронні платформи управління проєктами можуть стати основою для моніторингу виконання даних проєктів, контролю за використанням фінансів і залучення громадськості до ухвалення рішень. Єдині цифрові платформи дозволять узгоджувати дії між центральними й місцевими органами влади, донорами та приватним сектором. Прикладом такої платформи є сервіс «Відновлення», але даний сервіс лише дає можливість подати заяву про пошкоджене майно та отримати виплати,

або ж іншу допомогу, але цього недостатньо. Потрібно розвинути його до більших масштабів, де були б програми по відновленню цілих населених пунктів, або ж навіть регіонів, створити всі необхідні умови для залучення як українського приватного сектору (який отримував би за це певну вигоду), так і закордонних донорів, тобто зробити поріг входу у цю галузь максимально низьким. Також потрібно запровадити практику громадського бюджету, яка вже діє в Бельгії, коли мешканці самостійно вирішують, на що спрямувати частину коштів громади, в такому випадку жителі громад зможуть максимально ефективно використовувати ресурси їхніх громад. Саме через всі ці можливості інформатизація управлінських рішень має розглядатися як невід'ємний елемент післявоєнного розвитку регіонів, адже вона дає такий неосяжний простір дій [3, 9].

Також особливу увагу слід приділити підготовці кадрів для роботи в умовах масштабної цифровізації, адже ефективність цифрових перетворень безпосередньо залежить від рівня компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, вони мають володіти як мінімум базовими навичками цифрової грамотності (що вже реалізовано в більшості закладів публічної влади), але оптимальний рівень, це майже професіональний, із можливістю використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління, а також умінням працювати з великими обсягами даних і аналітичними платформами. Тому дуже важливо завчасно організувати постійні курси з підвищення та підтвердження кваліфікації у сфері цифрових технологій для державних службовців, що вже працюють на посадах. Ще один важливий аспект – це створення та популяризація програм для отримання практичного досвіду використання інформаційних технологій в сфері публічного управління для майбутніх фахівців, що тільки здобувають освіту, це дозволить сформувати нове покоління, здатне замінити поточне та забезпечувати сталий розвиток цифрової трансформації [4].

Також вагомим аспектом є участь громадськості у процесах цифрового управління. Використання онлайн-інструментів для консультацій, електронних петицій та цифрових платформ зворотного зв'язку підвищує рівень демократії й довіри між владою та громадою. Це дозволяє зробити управлінські процеси орієнтованими саме на потреби громадян, а не просто формальною імітацією діяльності, яка не принесе ніякої користі. Тому завдяки ІКТ можна буде забезпечити максимальний рівень залучення громадськості, як приклад шляхом введення практики громадського бюджету та їй подібних.

Але потрібно брати до уваги й те, що паралельно до впровадження інструментів електронної демократії повинні проводитись інформаційні кампанії з підвищення цифрової компетентності населення, особливо в сільських громадах, де рівень доступу до технологій часто залишається обмеженим. Тому треба забезпечити доступ всього населення до електронних технологій та інтернету, зокрема шляхом надання відповідних девайсів держустановам, ЦНАПам, школам тощо, а також забезпечити хоча б мінімальний рівень інформаційної освіченості в даних громадах через відповідні консультації [5, 6].

І фінальним питанням, що я б хотів розібрати, є розвиток нормативно-правової бази. Взагалі необхідно забезпечити оновлення законодавства в самому початку впровадження ІКТ: по-перше, узгодити Закон України з Загальним Регламент про Захист Даних (GDPR). Як приклад можу навести такі відмінності:

- ст. 37–39 GDPR зобов'язують компанії та держоргани призначати уповноваженого із захисту даних, в Україні ж закон взагалі не передбачає ролі “уповноваженого з питань захисту даних” у структурах підприємств чи державних органів;

- невідповідність штрафів та санкцій, ст. 83 GDPR встановлює штрафи до 20 млн євро або 4% глобального обороту компанії, а в Україні ст. 188–39 Кодексу про адмінправопорушення передбачає штрафи всього 17 000–34 000 грн, а за повторне порушення – до 170 000 грн, і жодних відсотків від обороту не передбачено.

Також законодавство повинно бути адаптовано відповідно до всіх нововведень, адже всі вони повинні бути легітимними, а деякі навіть обов'язковими на законодавчому рівні. Тож, необхідно провести комплексний аудит чинного законодавства у сфері цифровізації та розробити нову редакцію ключових законів відповідно до стандартів ЄС та позбутись всіх можливих неузгодженостей у наявних законах щодо електронних документів, електронних підписів, захисту персональних даних і відкритих державних ресурсів, оскільки інтеграція України до європейського цифрового простору передбачає гармонізацію правових стандартів [7, 8].

Провівши дане дослідження, я можу сказати, що інформатизація управлінських процесів у післявоєнній Україні перестає бути просто сучасною тенденцією або ж опцією – вона перетворюється на стратегічну необхідність. Після масштабних руйнувань, людських втрат і виснаження державних ресурсів саме цифрові інструменти зможуть забезпечити швидкість, прозорість і узгодженість рішень, а саме головне – ефективність, адже потрібно буде діяти за

умов надзвичайної обмеженості ресурсів. Через такі умови, потрібно зазначити, що цифровізація публічного управління – це не лише впровадження нових сервісів чи електронних реєстрів. Йдеться про формування цілісної системи, де публічна влада набуває нових якостей, та за допомогою сучасних технологій працює на громадян. Уже зараз Україна має потужний фундамент у даній галузі, проте для післявоєнних викликів цього недостатньо. Потрібні комплексні платформи управління відбудовою, інструменти контролю за ресурсами й механізми залучення громади до прийняття рішень.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інформатизація – це не опція, а основа нової моделі державного управління, що визнаватиме темпи та якість післявоєнного розвитку України. Беручи до уваги все написане вище, для забезпечення максимальної ефективності, я б надав такі рекомендації:

- розвивати інтегровані цифрові платформи, що охоплюватимуть надання державних послуг, комунікацію з громадянами та управління проєктами повоєнної відбудови. Такі платформи мають функціонувати як єдина екосистема, забезпечуючи повну прозорість рішень, ефективну координацію між органами влади, громадами, бізнесом і міжнародними партнерами, а також забезпечувати безперервний обмін необхідними даними між усіма учасниками процесу;

- системно підвищувати цифрові компетентності державних службовців, включаючи роботу з аналітичними даними та сучасними ІКТ, паралельно посилюючи нормативно-правову базу та державний контроль за інтернет-сервісами в публічній владі, адаптуючи його до масштабів та складності майбутніх цифрових інфраструктур.

Важливо активізувати участь громадян у цифровому врядуванні, проведення інформаційних кампаній та забезпечити доступність сервісів і цифрову освіту, особливо в громадах із обмеженим доступом до технологій.

Тож, інформатизація за умови правильного проведення стане тією силою, що змінить управлінську культуру і допоможе Україні будувати своє майбутнє як демократична, стійка та технологічно розвинена держава.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital Transformation of Local Self-Government: Defining the Concept and Directions of Formation of Digital Communities. *ResearchGate*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/360027676>
2. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал. URL: <https://thedigital.gov.ua>

3. Стратегія повоєнного відновлення України: системна модель інтеграції економіки, управління та безпеки. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/rebuild-strategy/>
4. Одними з найбільш затребуваних напрямів професійного навчання серед публічних службовців є «Цифрова грамотність» та «Цифрова трансформація». НАДС : вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua>
5. Електронна демократія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Державне агентство з питань електронного урядування*. URL: <https://e.gov.ua>
6. Дослідження Мінцифри щодо цифрових навичок населення. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua>
7. Бондаренко О. С. Гармонізація ІТ-права України з правом ЄС. *Юридична бібліотека*. URL: https://library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=198896
8. Загальний регламент про захист даних (GDPR). *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
9. Participatie Brussel. *Практика громадського бюджету в Бельгії*. URL: <https://participatie.brussels/tools/participatiemechanismen/projectoproepen-en-burgerbegrotingen/prkatiijkvoorbeeld-burgerbegrotingen-een-overzicht-inhet-brussels-gewest>

Кравченко Анастасія Романівна,

студентка групи ДПУА-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Олешко Олексій Миколайович**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

АНТИКРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ОРГАНІВ ВЛАДИ

Перебуваючи в умовах системних кризових викликів (пандемії, воєнного стану, економічної нестабільності), питання довіри громадян до органів публічної влади набуває стратегічного значення. У цьому випадку, довіра виступає ключовим ресурсом, що прямо впливає на стабільність всередині суспільства та ефективність управлінських рішень.

Водночас, кризи посилюють інформаційну невизначеність, поширення дезінформації та соціальну напругу, що зумовлює необхідність впровадження системної антикризової комунікації.

По-перше, розглянемо власне поняття «криза» та «кризова ситуація». Кризова ситуація – це критична точка в життєвому циклі будь-якої системи, коли звичні механізми її функціонування порушуються під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників. У такому стані система вже не може діяти за старими моделями і вимушена

шукати принципово нові підходи до реагування та адаптації, аби зберегти свою цілісність і здатність до подальшого розвитку [5].

Дослідник В. М. Дрешпак у своєму навчальному посібнику «Комунікації в публічному управлінні» розглядає поняття «кризи» у сфері публічного управління як критичний етап у розвитку та функціонуванні політичної системи й інститутів публічної влади. Криза супроводжується втратою стабільності та узгодженості їхньої діяльності, ослабленням контролю над соціально-економічними процесами, посиленням політичних протистоянь, а також зростанням рівня суспільної критики й активного невдоволення діями органів публічного управління [2].

Тож, можна зробити висновок, що криза у сфері публічного управління є комплексним, динамічним явищем, яке охоплює не лише порушення інституційної стабільності та управлінських процесів, а й трансформацію суспільних очікувань і рівня довіри до органів влади. Кризова ситуація змінює умови функціонування публічних інститутів, вимагаючи від них відмови від усталених моделей діяльності та переходу до адаптивних, гнучких механізмів реагування.

У цьому контексті особливої ваги набуває комунікативний вимір кризового управління, оскільки саме через комунікацію органи влади здатні знижувати рівень соціальної напруги та формувати підґрунтя для відновлення довіри громадськості. Тож, у даному випадку антикризова комунікація забезпечить інформаційну взаємодію між органами публічної влади та громадськістю, а також дозволить мінімізувати інформаційну невизначеність, допоможе запобігти поширенню чуток і дезінформації, забезпечить розуміння суспільством логіки управлінських рішень.

Антикризову комунікацію доцільно розглядати як системний процес планування, організації та реалізації інформаційних заходів, спрямованих на управління сприйняттям кризової ситуації. До її складових входять: збір, обробка та розповсюдження інформації, необхідної для виходу з кризової ситуації. Її мета – «обмін інформацією для відродження довіри і відновлення ефективного управління» [1]. Адже тут довіра виступає своєрідною «валютою», найціннішим ресурсом, що значно прискорює та спрощує впровадження будь-яких змін. Натомість її нестача перетворюється на серйозний тягар, який ускладнює процеси трансформації й підвищує їхню ціну [3].

Також, слід розрізняти «антикризову» та «політичну» комунікацію, бо між ними існують принципові відмінності. Звичайна політична комунікація переважно зосереджена на приверненні уваги

СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ: ПОГЛЯД МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

аудиторії та формуванні позитивного сприйняття певних тем, ідей, ідеологій, а також образу політиків, партій і урядів через демонстрацію ініціатив і досягнень.

Натомість антикризова комунікація функціонує в умовах негативних, раптових і небажаних подій. Вона має реактивний характер і спрямована на корекцію або трансформацію суспільних уявлень щодо кризових ситуацій, які вже відбулися, з метою мінімізувати негативні асоціації та наслідки.

Антикризова комунікація виконує чотири ключові завдання: 1) оперативне та правдиве інформування громадян про перебіг і сутність кризи; 2) формування й коригування громадської думки щодо самої кризи та відповідальності політиків, партій чи органів влади за реагування на неї; 3) скорочення тривалості або зменшення масштабу впливу кризової ситуації шляхом надання чітких рекомендацій щодо дій чи способів допомоги; 4) відновлення довіри, почуття стабільності та окреслення позитивних перспектив на майбутнє [4].

Виконання зазначених завдань антикризової комунікації неможливе без застосування відповідного інструментарію, який забезпечує системність, оперативність та ефективність інформаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Саме вибір і коректне використання комунікаційних інструментів визначають здатність влади не лише інформувати суспільство, а й формувати довіру в умовах підвищеної невизначеності та соціальної напруги.

У практичному вимірі антикризова комунікація органів публічної влади реалізується через сукупність традиційних та цифрових каналів взаємодії. До ключових інструментів антикризової комунікації належать: офіційні вебсайти органів влади, соціальні мережі, пресконференції, брифінги, публічні звернення посадових осіб, а також платформи електронної участі громадян. Застосування цих інструментів дозволяє оперативно поширювати офіційну інформацію, знижувати рівень чуток і дезінформації, а також забезпечувати постійний контакт із цільовими аудиторіями.

Особливого значення в умовах криз набувають цифрові канали комунікації, які забезпечують швидкість передачі інформації та широке охоплення аудиторії. Соціальні мережі, дають змогу органам влади не лише транслювати офіційні повідомлення, але й отримувати зворотний зв'язок від громадян, оперативно реагувати на запити та коригувати комунікаційну стратегію відповідно до суспільних настроїв. Такий двосторонній формат взаємодії сприяє формуванню відчуття залученості громадськості до процесів при-

йняття управлінських рішень на різних рівнях, що позитивно впливає на рівень довіри населення до органів публічної влади.

Проте, обмежуватися лише цифровими інструментами не варто. Важливу роль відіграють традиційні публічні виступи та звернення представників влади, які персоніфікують комунікацію та підвищують її емоційну складову. Чіткість, послідовність і відкритість таких повідомлень дозволяють зменшити тривожність у суспільстві, пояснити причини та наслідки управлінських рішень, а також окреслити подальші кроки щодо подолання кризової ситуації.

Таким чином, через системну комунікацію органи публічної влади формують передбачуваність своїх дій, демонструють відповідальність і готовність до діалогу, що є необхідною умовою збереження та відновлення довіри громадськості. Практична реалізація антикризової комунікації через ефективний набір інструментів виступає важливим чинником стабілізації суспільних процесів у кризових умовах. Її результативність безпосередньо залежить від здатності органів влади адаптувати комунікаційні механізми до динамічних змін середовища та орієнтувати їх на потреби й очікування громадян.

Отже, антикризова комунікація є невід'ємним інструментом управління та вагомим чинником підвищення довіри громадськості до органів публічної влади в умовах системних кризових викликів. Вона виконує не лише інформаційну, а й управлінську функції, сприяючи зниженню соціальної напруги та мінімізації інформаційної невизначеності. Ефективність антикризової комунікації визначається своєчасністю, відкритістю, достовірністю інформації та наявністю зворотного зв'язку від громадськості. Застосування комплексу традиційних і цифрових інструментів забезпечує оперативне реагування органів влади на кризові ситуації та протидію дезінформації.

У такому контексті антикризову комунікацію слід розглядати як елемент стратегічного управління в системі публічної влади. Відповідно, її інституціоналізація виступає необхідною умовою зміцнення довіри громадян та підвищення стійкості державних інститутів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 13–21. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>
2. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3136>
3. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник. Київ, 2019. 72 с. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>

4. Матвеева Ю. Антикризові комунікації: час діяти. *Бізнес. Останні новини бізнесу України*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/209268_antikrizovkomunkatschasdyati

5. Організаційно-економічні передумови антикризового управління. *Бібліотека економіста*. URL: <https://library.if.ua/book/60/4269.html>

Очкуров Олександр Андрійович,

*студент групи 07мп-24-01, спеціальність “Міжнародне право”,
факультет міжнародного та європейського права НЮУ імені Ярослава Мудрого*

*Науковий керівник: Гнітій Андрій Олександрович, доктор філософії,
заступник декана факультету міжнародного та європейського права,
асистент кафедри права Європейського Союзу НЮУ імені Ярослава Мудрого*

*Керівник стажування: Крючков Ілля Миколайович, начальник управління правового
забезпечення діяльності ради виконавчого апарату обласної ради*

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Сучасні органи публічної влади функціонують в умовах постійних кризових загроз, зумовлених збройними конфліктами, масштабними безпековими викликами, надзвичайними ситуаціями техногенного та природного характеру. За таких обставин ключового значення набуває здатність державних інституцій діяти в режимі надзвичайного стану, забезпечуючи безперервність публічного управління, ефективне реагування на загрози та збереження легітимності владних рішень. У міжнародно-правовому середовищі стійкість органів влади в умовах надзвичайного стану розглядається як необхідний елемент забезпечення національної безпеки та дотримання принципу верховенства права.

Міжнародне право визнає право держав на запровадження надзвичайного стану у разі загрози існування нації, водночас встановлюючи чіткі правові межі такого режиму. Відповідно до статті 4 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права [1] держава може тимчасово відступати від окремих міжнародних зобов'язань лише за умови офіційного проголошення надзвичайного стану, пропорційності застосованих заходів, їх тимчасового характеру та недискримінаційності. Аналогічні підходи закріплені у практиці Європейського суду з прав людини [2], який розглядає

надзвичайний стан як винятковий правовий режим, що не може призводити до свавільного обмеження основоположних прав.

Показовим прикладом функціонування органів влади в умовах надзвичайного стану є Україна з початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації. Запровадження воєнного стану [3] стало правовою основою для централізації управлінських рішень, розширення повноважень органів виконавчої влади та військового командування, а також адаптації діяльності органів місцевого самоврядування. При цьому функціонування Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та судової системи не було припинено, що свідчить про збереження інституційної безперервності навіть в умовах надзвичайного правового режиму. Українська практика демонструє поєднання національного законодавства з міжнародно-правовими стандартами, зокрема щодо обмежень прав людини, які мають чітко визначені межі та підлягають парламентському і судовому контролю.

Водночас міжнародна практика [4] виробила низку дієвих механізмів, що забезпечують ефективне функціонування органів влади під час надзвичайного стану. До таких механізмів належать: нормативне закріплення чіткої процедури запровадження та припинення надзвичайного режиму; обов'язковий парламентський контроль за рішеннями виконавчої влади; судовий перегляд актів, прийнятих у період надзвичайного стану; встановлення часових обмежень дії спеціальних повноважень; прозорість діяльності органів влади та інформування населення про запроваджені обмеження; координація між центральними та місцевими органами влади; забезпечення безперервності бюджетного процесу та функціонування критичної інфраструктури. Важливим механізмом також є міжнародне інформування про відступ від зобов'язань відповідно до міжнародних договорів, що сприяє збереженню довіри між державами та запобігає зловживанню надзвичайними повноваженнями.

Таким чином, міжнародно-правові механізми забезпечення стійкості органів влади в умовах надзвичайного стану формують універсальну модель реагування на кризові загрози, яка ґрунтується на принципах законності, пропорційності та інституційної безперервності. Реальні приклади функціонування органів влади в Україні та Ізраїлі підтверджують, що надзвичайний стан не є запереченням демократії, а виступає інструментом її збереження в умовах екзистенційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 16 грудня 1966 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text
2. Посібник із застосування Європейської конвенції з прав людини під час надзвичайної ситуації (кримінальне судочинство). URL: <https://rm.coe.int/guide-to-applying-article-15-of-the-echr/1680ac59d5>
3. Про правовий режим воєнного стану в Україні : Закон України від 30 травня 2022 року № 64-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2>
4. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. Європейська конвенція з прав людини. 04.11.1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text

Панасюк Софія Андріївна,

*студентка групи ППГД-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Олешко Олексій Миколайович, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби,
ННІ «Інститут державного управління», ХНУ імені В. Н. Каразіна*

Керівник стажування: Шульга Анна Олександрівна, заступник начальника відділу по роботі з громадськістю та ЗМІ управління з питань діяльності виконавчого апарату та роботи з персоналом виконавчого апарату Харківської обласної ради

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗ

Умови воєнного стану в Україні різко підвищили ціну управлінських помилок і водночас зробили адаптивність базовою навичкою інституцій, що працюють з людьми, ресурсами й ризиками. Контекст функціонування таких організацій суттєво змінився: невизначеність стала нормою, ризики – системними, а управлінська спроможність визначається не лише здатністю виконувати план, а й готовністю швидко змінювати підходи без втрати легітимності рішень.

У такій реальності органи студентського самоврядування (ОСС) проявляються як повноцінні суб'єкти внутрішнього врядування, що забезпечують представництво, координацію, комунікацію та реалізацію рішень у студентській університетській спільноті. Нормативною основою існування ОСС в Україні є Закон України «Про вищу освіту», а саме: стаття 40, яка визначає студентське самоврядування як це право і можливість студентів (курсантів, крім курсантів-військовослужбовців) вирішувати питання навчання і побуту, захисту прав та інтересів студентів, а також брати участь в управлінні закладом вищої освіти [1].

У кризі формалізована рамка діяльності – процедури, правила та визначені повноваження – виконує стабілізуючу функцію, оскільки підтримує керованість, дозволяє швидко змінювати розподіл ролей і зменшує хаос комунікацій, що відповідає загальним підходам до кризового управління в публічному секторі, де ключовими є здатність зберігати функціональність і адаптуватися до нових загроз [2].

З практичної точки зору кризовий контекст війни вплинув на діяльність органів студентського самоврядування у двох взаємопов'язаних вимірах. Перший – змістовий: в умовах воєнного стану істотно трансформувалися потреби студентів, а разом із ними трансформуються пріоритети всієї університетської спільноти та типові запити, з якими студенти звертаються до органів студентського самоврядування. Другий – управлінський: зросла ціна часу, підвищився рівень психічного навантаження, з'явилися «розриви» в командних зв'язках через переміщення людей, різний режим доступності, емоційне виснаження, а також обмеженість ресурсів і передбачуваність зовнішніх чинників.

Функціональна подібність студентського самоврядування до публічної служби зумовлена тим, що обидві системи працюють із публічним інтересом і потребують довіри як умови виконання рішень. Рішення мають бути прозорими, поясненими й соціально прийнятними, інакше вони можуть не підтримуватись спільнотою. Легітимність забезпечується не лише статусом органу, а прозорими процедурами, дотриманням правил, відповідністю повноваженням і очікуванням середовища. Паралельно проявляється спільна управлінська логіка роботи в умовах конфліктів інтересів та дефіциту ресурсів, що вимагає навичок узгодження позицій, медіації та конструктивної роботи з критикою. У цьому сенсі органи студентського самоврядування можуть розглядатися як первинне практичне середовище формування управлінського досвіду майбутніх публічних службовців, оскільки дають реальну практику керування через процедури, комунікацію та взаємодію зі стейкхолдерами.

Ключова компетенція, яка проявляється і водночас формується в ОСС під час війни, – адаптивність. У професійній логіці публічної служби адаптивність трактується як усвідомлення необхідності змін для ефективного функціонування та здатність діяти в умовах змін, а кризове управління – як здатність діагностувати кризову ситуацію, прогнозувати наслідки й організовувати антикризові плани з моніторингом їхнього виконання [3].

Для студентів, які працюють в ОСС, війна стала середовищем, у якому адаптивність перестала бути індивідуальною рисою і стала системною управлінською практикою, що вимагає швидкої зміни форматів роботи, перегляд пріоритетів, коригування планів, підтримання працездатності команди та збереження ритму комунікації за умов обмежень.

Управління командою ОСС в умовах війни формує адаптивність через організаційні рішення, близькі за логікою до кризового менеджменту в публічному секторі. Замість орієнтації на тривалі й деталізовані плани домінує робота короткими управлінськими циклами з регулярним уточненням пріоритетів, декомпозицією завдань і перевіркою реалістичності домовленостей. Важливого значення набуває управління ролями та доступністю, оскільки нестабільна присутність членів команди вимагає дублювання функцій, наявності резервів, чітких зон відповідальності й оперативного перерозподілу навантаження для забезпечення безперервності процесів [4]. Комунікація набуває статусу критичної функції, оскільки регулярні та зрозумілі повідомлення, оновлення рішень, визначені канали підтримки й маршрути дій знижують рівень невизначеності, стабілізують спільноту та підтримують довіру.

Важливо, що адаптивність у діяльності органів студентського самоврядування формується в умовах обмеженої легітимності, коли вплив не може забезпечуватися адміністративним ресурсом. Необхідність аргументувати рішення, отримувати згоду, дотримуватися процедур і підтримувати довіру робить студентське самоврядування практико-орієнтованим середовищем підготовки управлінців для публічного сектору. У воєнних умовах органи студентського самоврядування часто виконують координаційну роль між студентством і адміністрацією, що функціонально наближено до взаємодії органів влади з громадянами під час криз, коли потрібні виявлення проблем, визначення пріоритетів, напрацювання рішень, організація реалізації та контроль виконання.

Діяльність органів студентського самоврядування в умовах криз є практико-орієнтованою основою формування кадрового потенціалу публічної служби. Адаптивність тут формується як керована компетенція через оперативне планування, гнучкий розподіл ролей, системну комунікацію та прийняття рішень за неповної інформації. Визнання й інтеграція цього досвіду в професійні траєкторії молоді здатні посилити спроможність публічної служби діяти в кризах і підвищити суспільну довіру [3–5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *База даних «Законодавство України»*. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18>
2. Возовик О. О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 77–82. <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.11>
3. Кульчий І. О. Антикризове управління : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/1205>
4. Baubion C. OECD Risk Management: Strategic Crisis Management. Paris : OECD, 2013. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/08/oecd-risk-management_g17a2354/5k41rbd1l7r7-en.pdf
5. Towards anticipatory governance: guidelines for public sector organisations. Paris : OECD, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/towards-anticipatory-governance-guidelines-for-public-sector-organisations_c1a40090/a5203d0b-en.pdf

Прачова Світлана Григорівна,

*студентка групи ЗПУА-25м, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій*

*Науковий керівник: Поступна Олена Вікторівна, доктор наук з державного
управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій*

МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДО ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ

Система соціального обслуговування населення в Україні перебуває у стані постійних трансформацій, зумовлених цифровізацією, модернізацією управлінських процесів, зростанням потреб різних груп населення та суспільними кризами. Проте, ці інноваційні зміни нерідко впроваджуються нерівномірно, фрагментарно та без достатньої управлінської адаптації. Існуючі механізми управління в багатьох випадках залишаються інерційними, недостатньо гнучкими та повільно реагують на потребу впровадження нових технологій, сервісних моделей та підходів до організації соціальних послуг. Така функціональна обмеженість призводить до виникнення дисбалансу між темпами інноваційних змін та здатністю управлінських структур швидко й ефективно адаптуватися до них. Наявні механізми управління часто не забезпечують необхідного рівня координації, ресурсного забезпечення, професійної під-

готовки персоналу та стратегічної узгодженості. Подібна деструкція управлінських процесів суттєво обмежує якість, доступність і клієнтоорієнтованість соціальних послуг, а також ускладнює реалізацію нових сервісних підходів, зокрема цифрових. Саме цей причинно-наслідковий зв'язок актуалізує проблему недостатньої ефективності механізмів адаптації управління до інноваційних змін, що перешкоджає формуванню сучасної, гнучкої та здатної до розвитку системи соціального обслуговування населення.

Реалізація такої адаптивної моделі управління є надзвичайно важливою на фоні інтенсифікації інноваційних процесів, що охоплюють систему соціального обслуговування. Вони включають запровадження електронних сервісів, розвиток цифрових платформ взаємодії з клієнтами, удосконалення процедур надання послуг, формування нових моделей міжвідомчої співпраці, впровадження інтегрованих сервісів та індивідуалізацію соціальної підтримки. З одного боку, зазначені трансформації відкривають можливості для підвищення якості, прозорості та доступності соціальних послуг, а з іншого – створюють додаткове навантаження на управлінські структури, які потребують переосмислення функцій та докорінного оновлення підходів до організації діяльності.

Фундаментом такої модернізації виступають механізми адаптації управління, які у цьому контексті слід розглядати як цілісну систему інструментів, що забезпечує здатність соціальних установ своєчасно реагувати на нові умови, мобілізувати ресурси, змінювати внутрішні процеси, а також впроваджувати інноваційні практики в щоденну діяльність [1]. Процес адаптації передбачає комплексну зміну управлінських рішень, організаційної структури, методів комунікації та форматів взаємодії з цільовими групами, а також безперервне вдосконалення кадрових компетентностей та інформаційно-аналітичної підтримки.

Пріоритетне місце у структурі зазначених механізмів посідає організаційний компонент, спрямований на оптимізацію управлінських структур, створення сприятливих умов для командної роботи та активне впровадження проєктного підходу. Завдяки гармонізації вертикальних і горизонтальних управлінських взаємозв'язків забезпечується необхідна гнучкість системи, що дозволяє оперативно впроваджувати інновації та нівелювати ризики, пов'язані зі динамічними змінами зовнішнього середовища.

Разом із тим, ефективне функціонування організаційних структур неможливе без належного правового супроводу, що акту-

алізує нормативно-регуляторний аспект механізмів адаптації. Він передбачає оновлення внутрішніх правил діяльності, узгодження процедур та стандартів із новими технологічними й управлінськими підходами, а також формування середовища, яке стимулює інноваційну активність і зменшує бар'єри для модернізації. Слід констатувати, що у багатьох випадках саме застарілі нормативні обмеження стримують інтеграцію інновацій у соціальну сферу, що вимагає перегляду локальних регуляторних актів та оптимізації процедурних алгоритмів.

Поряд із нормативним забезпеченням, не менш важливим структурним елементом адаптаційних механізмів виступає інформаційно-аналітична діяльність. Вона забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на основі моніторингу соціальних потреб, оцінювання ефективності управлінських заходів та прогнозування наслідків упровадження інновацій. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє оперативно виявляти проблемні зони, визначати тенденції розвитку та обирати оптимальні шляхи удосконалення всієї системи соціального обслуговування.

Успішна реалізація аналітичних прогнозів та стратегічних планів безпосередньо корелює з якістю кадрового компонента. Упровадження інновацій потребує формування нової генерації працівників соціальної сфери, володіння якими цифровою грамотністю, навички роботи з інформаційними системами та готовністю до професійної мобільності стає визначальною вимогою часу [2]. Водночас, формування інноваційної організаційної культури не лише сприяє зменшенню опору змінам, а й виступає підвищенням мотивації та загальної ефективності персоналу.

Разом із тим, кадровий потенціал може бути повноцінно реалізований лише за умови належного фінансово-ресурсного забезпечення адаптаційних механізмів. Даний аспект полягає у раціональному використанні наявних ресурсів, активному пошуку альтернативних джерел фінансування інновацій та створенні технічних умов для модернізації технологічної бази соціальних установ. Оскільки цифровізація потребує значних інвестиційних вкладень, особливої актуальності набуває стратегічне планування витрат та прийняття економічно обґрунтованих рішень щодо впровадження новітніх технологій.

Ефективність використання ресурсів та кадрового потенціалу, у свою чергу, потребує високого рівня публічності, що забезпечується комунікаційним компонентом адаптації. Він перед-

бачає відкритість та прозорість взаємодії органів управління з громадськістю, користувачами послуг та іншими стейкхолдерами. Налагодження такої взаємодії сприяє підвищенню довіри до соціальних інституцій, покращує сприйняття змін та створює умови для успішного впровадження інноваційних рішень. Пріоритетною умовою при цьому є інтеграція цифрових каналів комунікації, які гарантують оперативність та безбар'єрність доступу до суспільно значущої інформації.

Однак, практична імплементація зазначених інновацій у систему соціального обслуговування супроводжується значними викликами. Попри наявність позитивних тенденцій, процес адаптації управління до інноваційних змін стикається з низкою труднощів. Серед основних бар'єрів виокремлюються інституційна інерція, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень професійної підготовки персоналу, регуляторні обмеження та нерівномірність впровадження інновацій у різних регіонах. Наявність цих перешкод зумовлює необхідність комплексного підходу до модернізації механізмів управління з акцентом на стратегічному плануванні, розвитку потенціалу персоналу, вдосконаленні нормативно-правового забезпечення та інтеграції цифрових технологій.

Подолання виявлених деструктивних чинників вимагає переходу до якісно нової управлінської парадигми. Зокрема, підвищення ефективності адаптаційних механізмів передбачає формування проактивної моделі управління, здатної не лише реагувати на наявні зміни, а й передбачати нові тренди та відповідно коригувати діяльність установ. Важливою умовою є зміцнення міжвідомчої взаємодії, розвиток партнерства з громадськими організаціями, залучення інноваційного потенціалу громади та використання даних для прийняття управлінських рішень [3]. Реалізація концепції безперервного розвитку управління дозволяє забезпечити інституційну стійкість та результативність інноваційних процесів у соціальній сфері.

Загалом, проведений аналіз підтверджує, що стійкість соціальної сфери залежить від гнучкості управлінських підходів. Попри бар'єри інерційності та обмеженість ресурсів, ефективна адаптація механізмів управління через цифровізацію, розвиток кадрового потенціалу та проактивне мислення дозволяє підвищити якість і доступність послуг. Реалізація цих підходів забезпечить формування сучасної системи, здатної оперативно реагувати на актуальні потреби населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Годієнко В. М. Управління соціальною сферою в контексті розвитку територіальних громад України: аналіз теоретичних концепцій та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 4. С. 65–72. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/10>
2. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Жарун О. В., Коротеєв М. А., Максименко С. М. Цифрові рішення та інноваційні підходи в сфері соціального забезпечення. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105, Ч. 2. С. 63–73. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-63-73>
3. Суровцева І. Ю., Горобець Ю. Ю. Міжнародний досвід управління соціальними послугами: адаптація успішних практик в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2025. Т. 1 № 14. URL: https://journals.urau.ua/vsgf_pstu/article/view/345693

Щербакова Аріна Олексіївна,

студентка групи Мд-24, спеціальність «Міжнародний бізнес та корпоративний менеджмент», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Меляков Антон Володимирович**, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції; ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ПРОФЕСІЙНА НАВИЧКА ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Професійна діяльність посадових осіб місцевого самоврядування характеризується високим рівнем відповідальності, значною кількістю управлінських завдань і постійною взаємодією з громадянами. Щоденне вирішення питань місцевого значення, робота зі зверненнями населення, участь у розробці та реалізації управлінських рішень створюють стресогенне середовище, що потребує високої психологічної стійкості. У цих умовах стресостійкість стає важливою професійною компетентністю, яка визначає якість роботи посадових осіб та їхню здатність діяти ефективно в умовах інтенсивного навантаження [5].

Стрес є загальною адаптивною реакцією організму на зовнішні або внутрішні впливи [1]. Він може мати як мобілізуючий ефект, так і негативний, проявляючись у вигляді емоційного напруження, погіршення концентрації, зниженої продуктивності та фізичних симптомів. Для посадових осіб місцевого самоврядування характерними є емоційні, когнітивні, поведінкові та фізіологічні прояви стресу. Високий темп роботи й велика кількість міжособистісних контактів підсилюють ці реакції [6].

До професійних стресорів належать високий обсяг документообігу, постійний тиск часу, необхідність швидкої адаптації до змін нормативно-правової бази [3; 4], а також регулярна робота з громадянами, у тому числі в конфліктних ситуаціях. Внутрішні стресори можуть бути пов'язані з переживанням відповідальності за результати рішень, страхом помилки, великим емоційним напруженням та високими очікуваннями з боку суспільства. Сукупність цих чинників робить діяльність посадових осіб однією з найбільш психологічно навантажених у сфері публічного управління [6].

Недостатній рівень стресостійкості негативно впливає на ефективність професійної діяльності. Він проявляється у зниженні якості управлінських рішень, уповільненні робочих процесів, підвищенні ймовірності конфліктів у колективі та емоційному виснаженні. Емоційне вигорання є особливо небезпечним, оскільки воно призводить до втрати мотивації, професійної деформації та зростання кадрової нестабільності [5; 6]. Тому для органів місцевого самоврядування важливо формувати умови, які зменшують професійний стрес і підсилюють ресурсність працівників.

Стресостійкість як професійна характеристика включає емоційну врівноваженість, здатність раціонально оцінювати ситуацію, уміння контролювати поведінку в складних умовах та підтримувати продуктивність за підвищеного навантаження [2]. Вона пов'язана з розвитком емоційного інтелекту, навичок комунікації, адаптивності та здатності швидко переключатися між завданнями. Посадові особи з високим рівнем стресостійкості легше долають складні ситуації, швидше відновлюються та зберігають конструктивність у взаємодії з громадянами.

Формування стресостійкості потребує поєднання індивідуальних та організаційних підходів. До індивідуальних методів належать техніки саморегуляції: дихальні вправи, м'язова релаксація, майндфулнес практики, навички самоконтролю й рефлексії [1]. Ці техніки допомагають знижувати інтенсивність емоційних реакцій і контролювати поведінку навіть у напружених умовах. Корисним є також застосування тайм менеджменту, що дає змогу раціонально розподіляти навантаження та уникати перевтоми.

Тренінги з розвитку soft skills – емоційного інтелекту, комунікативних навичок, конфліктології – сприяють підвищенню стійкості до міжособистісних стресорів та покращують якість взаємодії з громадою [2; 5]. Навчальні програми зі стрес менеджменту допомагають формувати навички контролю емоцій, раціонального

планування роботи та профілактики вигорання. Регулярна участь у таких тренінгах підвищує психологічну готовність працівників до складних ситуацій та зміцнює їхню професійну надійність [5].

Організаційні умови мають не менше значення, ніж індивідуальні навички. Чіткий розподіл обов'язків, доступ до актуальної інформації, підтримуючий стиль керівництва та відкриті внутрішні комунікації знижують рівень невизначеності й напруження. Психологічно сприятливий колектив, можливість отримання професійної підтримки та регулярне підвищення кваліфікації формують відчуття впевненості та захищеності, що є важливою основою для формування стресостійкості.

На основі аналізу професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування можна визначити такі ключові напрями розвитку стресостійкості:

- застосування технік саморегуляції для зниження емоційного напруження;
- розвиток комунікативних навичок та вміння врегульовувати конфлікти;
- раціональне планування часу та уникнення перевантаження;
- підтримка балансу між роботою та відпочинком;
- участь у тренінгах зі стрес менеджменту й підвищення кваліфікації;
- звернення по психологічну допомогу у разі ознак вигорання.

Узагальнюючи, варто зазначити, що стресостійкість є важливою професійною компетентністю посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки забезпечує їхню здатність ефективно діяти в умовах значного психологічного навантаження. Формування цієї якості потребує інтеграції індивідуальних психологічних практик і системних організаційних заходів. Забезпечення належного рівня стресостійкості сприяє підвищенню ефективності управління, покращує якість комунікації з громадою та зміцнює довіру до органів влади на місцевому рівні.

На основі аналізу професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування можна визначити такі ключові напрями розвитку стресостійкості:

- застосування технік саморегуляції для зниження емоційного напруження;
- розвиток комунікативних навичок та вміння врегульовувати конфлікти;
- раціональне планування часу та уникнення перевантаження;

- підтримка балансу між роботою та відпочинком;
 - участь у тренінгах зі стресменеджменту й підвищення кваліфікації;
 - звернення по психологічну допомогу у разі ознак вигорання.
- Узагальнюючи, варто зазначити, що стресостійкість є важливою професійною компетентністю посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки забезпечує їхню здатність ефективно діяти в умовах значного психологічного навантаження. Формування цієї якості потребує інтеграції індивідуальних психологічних практик і системних організаційних заходів. Забезпечення належного рівня стресостійкості сприяє підвищенню ефективності управління, покращує якість комунікації з громадою та зміцнює довіру до органів влади на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднар О. В. Психологія стресу та методи його подолання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 212 с.
2. Василенко Л. М. Емоційний інтелект у діяльності державних службовців. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 45–52.
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 16.02.2026).
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 16.02.2026).
5. Марченко, О. Ю., Петренко, Н. В. Стресостійкість як складова професійної компетентності державного службовця. *Вісник НАДУ*. 2020. № 3. С. 112–118.
6. Ткаченко, О. Л., Шевченко, І. В. Психологічні чинники професійного стресу в системі публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4. С. 58–64.

СИНЕРГІЯ ОСВІТИ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ ЛІФТІВ ДЛЯ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ

Даценко Дар'я Олександрівна,

студентка групи ПУД-24,

спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Боковикова Юлія Володимирівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління» ХВУ імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА РІВНІ ГРОМАД В УМОВАХ ГІБРИДНОГО НАВЧАННЯ

Сьогодні система освіти України, зокрема на рівні територіальних громад, стоїть перед комплексом викликів, пов'язаних із цифровізацією суспільства, наслідками пандемії COVID-19, а також із дією воєнного стану та підготовкою до післявоєнного відновлення. Окрім цифрових аспектів, громади стикаються з необхідністю відновлення пошкодженої освітньої інфраструктури, нестачею педагогічних кадрів і зменшенням кількості учнів унаслідок внутрішньої міграції.

У таких умовах традиційна модель очного навчання дедалі частіше поєднується з дистанційними технологіями, утворюючи формат гібридного навчання. Для органів місцевого самоврядування це означає потребу в оновленні управлінських підходів: від планування ресурсів до цифрової трансформації освітньої мережі, створення партнерств з ІТ-компаніями та підвищення цифрових компетентностей педагогів. Громади, які першими інтегрують ці інновації, отримують конкурентну перевагу в забезпеченні якісної освіти навіть за умов обмежених ресурсів.

Закон України «Про освіту» визначає ключові принципи державної політики – академічну свободу, автономію закладів освіти, забезпечення якості, інноваційність та цифровізацію освітнього середовища. Проте, на місцевому рівні реалізація цих принципів відбувається нерівномірно: лише частина громад має затверджені локальні програми цифрового розвитку освіти, а механізми внутрішнього моніторингу якості гібридного навчання переважно відсутні.

Щоб реалізувати положення статей 18 і 41 Закону [1], громадам доцільно розробити власні “дорожні карти” цифрової освіти, які б передбачали поетапне оновлення матеріально-технічної бази шкіл, підвищення кваліфікації педагогів і створення локальних центрів цифрових компетентностей. Це дозволить забезпечити реальне, а не лише формальне втілення принципів академічної свободи та якості освіти в умовах гібридного навчання.

Гібридне навчання підвищує гнучкість освітнього процесу, забезпечує доступ до освіти для учнів у віддалених громадах і дозволяє поєднувати різні формати взаємодії. Водночас його впровадження в Україні є нерівномірним: у міських школах застосовується частіше, ніж у сільських, де бракує техніки та стабільного інтернету.

Щоб подолати цю нерівність, громадам слід створювати локальні програми розвитку цифрової освіти й передбачати фінансування на оновлення обладнання, а також залучати державні субвенції чи грантову підтримку.

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у створенні умов для гібридного навчання. Вони відповідають за фінансування шкіл, модернізацію матеріальної бази, підключення до інтернету та підвищення кваліфікації педагогів.

Однак, поки що більшість громад не мають окремих стратегій цифрової освіти. Доцільно включити такі завдання до місцевих програм розвитку освіти або стратегій громади на 2025–2030 роки, щоб забезпечити системність і контроль результатів [2].

Впровадження гібридного навчання в українських громадах стикається з низкою проблем. Згідно з опитуванням серед вчителів і директорів шкіл,

68 % директорів і 59 % педагогів назвали недостатнє фінансування головним бар'єром цифрової трансформації освіти [3]. Також фіксуються труднощі, пов'язані з нестабільним інтернетом у сільських школах і браком техніки.

Щоб зменшити ці ризики, громадам варто створювати резервні фонди підтримки цифровізації, брати участь у грантових програмах Мінцифри та міжнародних донорів, а також організовувати міжшкільні IT-центри для спільного використання обладнання й навчання педагогів.

Управління освітнім процесом у гібридному форматі потребує стратегічного підходу. Як зазначає Грицай Я. Г., ефективна цифровізація освіти має ґрунтуватися на плануванні, інтеграції електронних платформ та підвищенні цифрової компетентності педагогів [4].

Відділи освіти громад спільно з IT-підрозділами місцевих рад мають розробляти локальні стратегії цифрової трансформації, передбачати навчання кадрів і постійний моніторинг результатів. Це забезпечить системність управлінських рішень і сталий розвиток цифрової освіти на місцевому рівні.

По-друге, управлінські рішення мають гарантувати інклюзивність і доступність гібридного навчання для всіх учнів громади. Доступність забезпечує матеріально-технічні умови навчання, тоді як інклюзивність передбачає створення умов для навчання всіх категорій учнів, зокрема дітей з ООП, у гібридному середовищі. Якщо в сільських або малих громадах не забезпечено достатню кількість пристроїв і стабільне інтернет-покриття, необхідно передбачати цільове фінансування таких шкіл із місцевого бюджету, а також залучати кошти державних субвенцій і донорських програм. Паралельно громади повинні організувати системне навчання цифровим навичкам педагогів і дітей, щоб використання технологій було ефективним, а не формальним.

По-третє, для управління якістю гібридного навчання необхідно налагодити постійний моніторинг результатів як онлайн-, так і офлайн-компонентів. Якщо зараз у громадах немає таких інструментів, відділам освіти варто запровадити електронні системи збору даних щодо відвідуваності, успішності, технічних труднощів і зворотного зв'язку від учасників освітнього процесу. Це дозволить керівництву оперативно коригувати політику та ресурсне забезпечення.

Рівень цифровізації управління в громаді безпосередньо визначає можливості для розвитку гібридного навчання. У воєнний час у більшості громад активно впроваджуються електронні сервіси [5], однак освітні цифрові інструменти поки що інтегрова-

СИНЕРГІЯ ОСВІТИ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ ЛІФТІВ ДЛЯ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ ні частково. Тому відділи освіти разом із ІТ-підрозділами мають включити розвиток шкільних платформ, електронних журналів, аналітики та дистанційних сервісів у місцеві стратегії цифрового розвитку.

Щоб зробити процес керованим і прозорим, рекомендовано створювати дорадчі ради з питань цифрової освіти при виконавчих органах місцевого самоврядування. Якщо таких рад ще немає, слід розробити положення про їхню діяльність, передбачити участь освітян, батьків і ІТ-фахівців. Саме ці структури зможуть:

- планувати цифрові освітні проекти;
- визначати потреби шкіл у ресурсах;
- контролювати результати гібридного навчання;
- забезпечувати відкриту комунікацію з громадою.

Впровадження таких механізмів є необхідним кроком для підвищення ефективності та підзвітності управління освітою на місцевому рівні.

Таким чином, управління освітнім процесом у форматі гібридного навчання у громадах України – це комплексний виклик, але також і можливість модернізувати місцеву освітню систему, підвищити її стійкість та якість, створити умови для розвитку цифрового людського капіталу та стійкого розвитку громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Міністерство цифрової трансформації. «Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік». URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (дата звернення: 01.11.2025).
3. «Найбільше цифрову трансформацію української освіти гальмує недостатнє фінансування: результати опитування вчителів і директорів». URL: <https://nus.org.ua/2024/12/26/najbilshe-tsifrovu-transformatsiyu-ukrayinskoyi-osvity-galmuye-nedostatnye-finansuvannya-rezultaty-opytuvannya-vchyteliv-i-dyrektoziv/> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Грицай Я. Г. Стан цифрового освітнього середовища закладів загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Вип. 4 (217). С. 37–41. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-4\(217\)-37-41](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-4(217)-37-41)
5. Королюк Т., Ковпак А. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни. <https://doi.org/10.19195/1733-5779.45.4>
6. Яворська Т. Цифрова трансформація освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні. <https://doi.org/10.38014/osvita.2023.91.19>

Оробей Владислав Вікторович,

*студент групи ПУЗ-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

Науковий керівник: Бульба Володимир Григорович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ФОРМА ПІДГОТОВКИ МОЛОДІ ДО РОБОТИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний стан розвитку громадянського суспільства в Україні актуалізує питання підготовки компетентних кадрів для сфери публічного управління. Традиційна академічна освіта, попри свої беззаперечні переваги, не завжди здатна сформувати у майбутніх управлінців практичні навички взаємодії з громадою, розуміння реальних потреб населення та відповідальності перед суспільством. Саме тому волонтерська діяльність дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент неформальної підготовки молоді до роботи в органах публічного управління – середовище, де набуваються компетентності, які неможливо отримати з підручників.

У експертному середовищі волонтерство розглядається як соціальний феномен і як ідеальний шлях до формування управлінських компетентностей. Така діяльність є однією з найдавніших форм суспільної самоорганізації. В сучасному розумінні волонтерство – це добровільна, безоплатна діяльність в інтересах суспільства або окремих його членів, яка здійснюється без примуса і не переслідує мети особистої матеріальної вигоди. Волонтерська діяльність характеризується віковою та гендерною інклюзивністю, охоплюючи представників усіх соціально-демографічних груп суспільства. В Україні правову основу волонтерства закладає Закон України «Про волонтерську діяльність» (2011), який визначає основні принципи, форми та гарантії такої діяльності [1].

Для молоді людини, яка прагне пов'язати своє майбутнє з публічним управлінням, волонтерство є унікальним простором для практичного навчання. На відміну від виробничої практики, яка часто має формальний характер, волонтерська діяльність занурює учасника в реальні суспільні процеси, вимагає самостійного прийняття рішень, творчого підходу та відповідальності. Саме в цьому середовищі формуються так звані «м'які навички» (soft skills),

СИНЕРГІЯ ОСВІТИ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ ЛІФТІВ ДЛЯ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ критично важливі для ефективного публічного управління: комунікабельність, емпатія, лідерство, вміння працювати в команді та управляти конфліктами.

Розглянемо детальніше, які саме управлінські компетентності розвиває волонтерська діяльність. По-перше, це організаційні та проєктні навички. Участь у волонтерських проєктах – благодійних акціях, освітніх ініціативах, заходах соціальної підтримки – вимагає планування, розподілу ресурсів, координації учасників і контролю результатів. Ці функції є серцевиною управлінської діяльності в будь-якому органі публічної влади.

По-друге, волонтерська діяльність формує навички роботи з різними соціальними групами. Волонтер взаємодіє з людьми похилого віку, дітьми, внутрішньо переміщеними особами, людьми з інвалідністю – тобто саме з тими категоріями населення, потреби яких публічний управлінець зобов'язаний враховувати у своїй роботі. Такий досвід розвиває соціальну чутливість та формує орієнтацію на результат для громади, а не лише на виконання формальних процедур.

По-третє, важливою складовою є розвиток громадянської ідентичності та розуміння принципів демократичного врядування. Молода людина, яка реалізує волонтерські ініціативи, на власному досвіді пізнає механізми партисипативної демократії, вчиться відстоювати інтереси громади, взаємодіяти з місцевими органами влади та неурядовими організаціями. Це формує той «громадянський стрижень», без якого неможливе справжнє служіння суспільному інтересу.

Спираючись на загальне розуміння ролі волонтерства в підготовці молодих людей до служби в органах управління, розглянемо вітчизняний та зарубіжний досвід у означеному питанні.

Так, досвід зарубіжних країн переконливо демонструє зв'язок між волонтерством і якістю публічного управління. У Сполучених Штатах програма AmeriCorps щорічно залучає понад 75 тисяч молодих людей до вирішення суспільних проблем, і чимало її випускників згодом обіймають посади в державних структурах та органах місцевого самоврядування. У Великій Британії програма «Teach First» і численні волонтерські ініціативи в рамках «Big Society» стали кузнями лідерів місцевого врядування. Схожі моделі існують у Німеччині, де добровільна соціальна служба (Freiwilliges Soziales Jahr) є визначним елементом підготовки молоді до суспільно значущих професій.

В Україні, особливо в умовах повномасштабного вторгнення Росії, волонтерський рух набув безпрецедентного масштабу. Міль-

йони українців долучилися до допомоги армії, вимушеним переселенцям, лікарням, громадам. Ті молоді люди, які пройшли «школу» волонтерства в цей складний час, отримали безцінний управлінський досвід: вміння діяти в умовах невизначеності, мобілізувати ресурси, координувати роботу великих команд, нести відповідальність за результат. Саме цей людський капітал є стратегічним резервом для оновлення публічної служби України.

Окремо зазначимо, що для того щоб потенціал волонтерства як інструменту підготовки кадрів для публічного управління реалізовувався повною мірою, необхідна відповідна інституційна підтримка. Вищі навчальні заклади, що готують фахівців із публічного адміністрування та державного управління, могли б офіційно визнавати волонтерський досвід студентів як частину практичної підготовки, розробляти спільні програми з волонтерськими організаціями та органами місцевого самоврядування. Органи державної влади, у свою чергу, здатні створювати програми стажування для активних волонтерів, формуючи таким чином кадровий резерв із числа соціально вмотивованих і практично підготовлених молодих людей. Такий підхід не лише підвищить якість кадрів у публічному секторі, а й зміцнить зв'язок між владою та громадянським суспільством – що є фундаментальною умовою ефективного демократичного врядування.

Таким чином, волонтерська діяльність є потужним і недостатньо використаним ресурсом підготовки молоді до роботи в органах публічного управління, що відповідає основним засадам державної молодіжної політики [2]. Вона формує організаційні, комунікативні та лідерські компетентності, виховує громадянську відповідальність і розуміння суспільних потреб – якості, без яких неможливе ефективне публічне врядування. Суттєвою перевагою волонтерства є його доступність для кожного члена суспільства незалежно від соціального статусу, що робить його універсальним інструментом громадянської активності. Інтеграція волонтерського досвіду в систему підготовки публічних управлінців є стратегічним завданням, вирішення якого сприятиме не лише підвищенню якості державної служби, а й розбудові зрілого громадянського суспільства в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 42.
2. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27 квіт. 2021 р. № 1414-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 28.

Стадник Наталія Андріївна

*студентка групи 11МФ, спеціальність «Іноземна філологія»,
Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*

РОЛЬ СТУДЕНТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасних умовах трансформації українського суспільства та державних інституцій особливої актуальності набуває питання залучення молоді до процесів публічного управління. Студенти як активна, мобільна та інноваційно орієнтована частина суспільства мають значний потенціал для розвитку держави, територіальних громад і публічної служби. Саме молоде покоління здатне генерувати нові ідеї, швидко адаптуватися до змін і впроваджувати сучасні підходи до управління.

Сьогодні публічне управління в Україні переживає період реформування та модернізації. У цих процесах важливу роль відіграють студенти закладів вищої освіти, які здобувають компетентності у сфері управління, права, комунікацій, цифрових технологій та соціальних наук. Їхня участь у діяльності органів влади може здійснюватися через стажування, практику, волонтерські ініціативи, участь у молодіжних радах, громадських організаціях та проєктах місцевого розвитку.

Однією з ключових переваг залучення студентів до публічного управління є їхня здатність до швидкого освоєння цифрових інструментів. У контексті цифрової трансформації держави молодь може виступати провідником інновацій, сприяти розвитку електронногорядування, цифрових сервісів, комунікації органів влади з громадянами через соціальні мережі та онлайн-платформи. Це особливо важливо для підвищення відкритості та прозорості влади.

Водночас існують певні виклики, що ускладнюють активне залучення студентів до публічної служби. Серед них – недостатній рівень поінформованості молоді про можливості кар'єри в органах влади, стереотипи щодо державної служби, обмежена кількість програм стажування та практичної підготовки. Також важливим фактором є мотивація молоді, яка значною мірою залежить від умов праці, можливостей професійного розвитку та рівня заробітної плати.

Для підвищення ролі студентів у публічному управлінні доцільно впроваджувати комплекс заходів. Насамперед, це розвиток

партнерства між закладами вищої освіти та органами влади. Важливими є спільні освітні програми, тренінги, майстер-класи, стажування та практики, що дозволяють студентам отримати реальний досвід роботи у сфері управління. Не менш значущим є створення молодіжних консультативно-дорадчих органів при органах місцевого самоврядування.

Крім того, необхідно підтримувати студентські ініціативи, спрямовані на розвиток громад, участь у прийнятті рішень та реалізацію соціальних проєктів. Активна участь студентів у громадському житті сприяє формуванню лідерських якостей, відповідальності, комунікативних навичок та розуміння механізмів функціонування влади. Це створює основу для формування майбутніх професійних управлінців.

У сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення України роль молоді, зокрема студентів, у публічному управлінні значно зростає. Молоді фахівці можуть долучатися до процесів відбудови громад, розроблення стратегій розвитку, реалізації соціальних програм та впровадження інновацій. Їхня активність і відповідальність є запорукою сталого розвитку держави.

Отже, студенти відіграють важливу роль у формуванні ефективної системи публічного управління. Їхній потенціал необхідно активно використовувати через створення умов для участі в управлінських процесах, підтримку молодіжного лідерства та розвиток професійних компетентностей. Інтеграція студентської молоді до сфери публічної служби сприятиме модернізації державних інституцій, підвищенню якості управлінських рішень і розвитку демократичного суспільства в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко І. В. Публічне управління в сучасному світі: актуальні виклики та перспективи. Київ, 2025.
2. Молодіжна політика в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : аналітична доповідь. Київ, 2024.
3. Закон України «Про державну службу».

Наукове видання

**ПОТЕНЦІАЛ МОЛОДІ
У РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
25 лютого 2026 р., м. Харків (Україна)**

Відповідальність за достовірність
інформації в тезах, точність назв, прізвищ і цитат несуть автори.

Відповідальна за випуск
кандидат наук з державного управління, доцент Л. В. Набока

Комп'ютерна верстка
Дизайн обкладинки

В. В. Богатова
В. В. Богатова

Підписано до друку 15.04.2026
Гарнітура тип Bookman Old Style. Ум.-друк. арк. 17,67. Обл.-вид. арк. 19,5.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, 61022, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009 р.

Надруковано ФОП Панов А. М.
Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015
м. Харків, вул. Жон Мироносець, 10, оф. 6
тел. +38(057)714-06-74; +38(050)