ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА
ННІ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

V.N. Karazin Kharkiv National University
Institute of Public Administration

XXVI

Міжнародний науковий конгрес

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ XXI СТОЛІТТЯ:
екосистема безбар'єрності як основа нової моделі людиноцентричного врядування

Збірник наукових матеріалів



XXVI

International Scientific Congress

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE XXI CENTURY:
the accessibility ecosystem as the basis of a new model of human-centered government

Collected of scientific materials

12 червня 2026 року, м. Харків (Україна)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА
ННІ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

XXVI

Міжнародний науковий конгрес

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ XXI СТОЛІТТЯ:

екосистема безбар'єрності як основа нової моделі людиноцентричного врядування

Збірник наукових матеріалів
12 червня 2026 р., м. Харків (Україна)

Електронний ресурс

XXVI

International Scientific Congress

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE XXI CENTURY:

the accessibility ecosystem as the basis of a new model of human-centered government

Collected of scientific materials
12 June 2026, Kharkiv (Ukraine)

Electronic vision

Харків – Kharkiv
2026

УДК 351/354
П88

Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 47 від 16 січня 2026 р.)

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням
Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
(протокол № 11 від 29 червня 2026 року)

Редколегія:
Л. О. Бєлова, доктор соціологічних наук, проф., заслужений працівник освіти України, директор ННІ "Інститут державного управління" ХНУ імені В. Н. Каразіна;
Н. В. Статівка, доктор наук з державного управління, проф.;
Л. Ю. Величко, доктор юридичних наук, проф.;
В. Б. Дзюндзюк, доктор наук з державного управління, проф.;
М. А. Латинін, доктор наук з державного управління, проф.;
Л. В. Набока, кандидат наук з державного управління, доц.

П88 Публічне управління XXI століття: екосистема безбар'єрності як основа нової моделі людиноцентричного врядування : зб. наук. матер. XXVI Міжнар. наук. конгресу [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класу; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – (PDF 332 с.)

ISBN 978-966-285-792-4
URI https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/36146

У збірнику наукових матеріалів, представлених до XXVI Міжнародного наукового конгресу "Публічне управління XXI століття: екосистема безбар'єрності як основа нової моделі людиноцентричного врядування", висвітлено правове забезпечення захисту прав осіб з інвалідністю в Україні; моделі психологічного супроводу ветеранів у процесі їх реінтеграції до мирного життя; безбар'єрність у системі оцінювання спроможності територіальних громад; визначено інституційні механізми публічного управління повоєнним відновленням прифронтових та деокупованих територіальних громад, ефективність функціонування системи публічного управління кібербезпекою в умовах воєнного стану.

ISBN 978-966-285-792-4
URI https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/36146

УДК 351/354
© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026

ЗМІСТ

БАБАЄВ Ігор

Цифрова трансформація маркетингової діяльності борошномельних підприємств як чинник формування безбар'єрного бізнес-середовища в Україні 11

БАРКАТОВ Олег

Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування розвитку територіальних громад 14

БЕРЛІЗОВА Вікторія

Економічні аспекти реалізації політики безбар'єрності в Україні 17

БЄЛОЗЕРСЬКИХ Руслан

Інституційні механізми публічного управління повоєнним відновленням прифронтових та деокупованих територіальних громад 19

БІЛОКОНЬ Михайло, ПОГРІБНИЙ Юрій

Нова етика публічної служби: ціннісний вплив ветеранів на державні інституції 23

БОБРОВСЬКА Олена

Розумна спеціалізація регіонів як обов'язкова умова людино-центричного урядування 26

БОБРОВСЬКИЙ Олексій

Модернізація системи практичного навчання фахівців як складова моделі людиноцентричного урядування 30

БОНДАРЕНКО Дмитро

Стратегічні комунікації та протидія дезінформації в системі державної безпекової політики: український досвід в умовах гібридної агресії 34

БУГАЄВ Владислав

Інтегральний коефіцієнт оцінки забезпеченості сільських громад медичним обслуговуванням 37

ВАКУЛЕНКО Володимир

Смарт-спеціалізація як інструмент стратегічного регіонального розвитку 41

ВАСИЛЬЄВ Максим

Адміністративна взаємодія як організаційно-правовий засіб допустимого обмеження інтересоорієнтованої поведінки при регулюванні земельних відносин 44

ВАШЕВА Анастасія, ВАШЕВ Олег, ІВАНОВА Лариса

Детермінанти якості життя населення похилого віку як основа формування державної політики активного довголіття....48

ВОВК Артем Вікторович,

Оцінка ефективності функціонування системи публічного управління кібербезпекою в умовах воєнного стану 52

ВОРЧИЛО Владислав

Пріоритети щодо забезпечення інформаційної безпеки територіальних громад в умовах повномасштабного вторгнення 55

ГАВРИЛЕНКО Микита

Цифрова ідентичність державних активів як об'єкт платформного публічного управління: крок до безбар'єрної взаємодії у відбудові України 58

ГАЗАРЯН Світлана

Персональна ефективність управлінця: DEIA – концепція 61

ГОЛУБ Владислав

Кризові комунікації органів публічної влади України в умовах повномасштабної війни....66

ГОРОДАЖЕВ Денис

Електронні консультації як інструмент зворотного зв'язку між органами публічної влади та громадськістю....69

ГРИСЬКОВ Юрій

Формування державної політики у сфері психореабілітації військовослужбовців: публічно-управлінський вимір 73

ГРІБАН Костянтин

Інституційна спроможність територіальних громад до кризового реагування в умовах децентралізації 76

ДІДОК Юлія, КАРАМИШЕВ Дмитро, СУВОРОВ Валентин

Цифрові інструменти залучення громадськості до прийняття публічно-управлінських рішень у процесі повоєнного відновлення в Україні на основі партисипативного підходу....80

ДЗЮНДЗЮК Вячеслав

Технології децентралізованого управління у формуванні нового лідерства в публічному секторі України 85

ДМИТРІЄВ Єгор

Основні етапи реалізації державного управління процесів детінізації економіки 91

ДУБОВИК Катерина

Правові та інституційні механізми протидії насильству в Україні: сучасні виклики та імплементація міжнародних стандартів 95

ДУНАЄВ Ігор

Ідеологічні та технологічні основи для формування цифрової екосистеми визнання військових компетенцій у Каразінському університеті 101

ЄВДОКИМОВ Вадім

Кадровий менеджмент органів публічної влади в умовах війни: від формального адміністрування до підтримки людини 107

ЖАДАН Олександр

Людський потенціал як чинник інноваційних змін в процесі повоєнного відновлення економіки 110

ЖАДАН Олексій

Інституційна спроможність органів публічної влади як передумова успішної цифрової трансформації 113

KIRYUKHIN Oleksiy

Exaptive resilience of space as a methodological foundation for human-centric governance of the barrier-free environment 116

КИРИЧЕНКО Юлія, ЛИХОЛІТ Анна

Адміністративне та судове оскарження в системі людиноцентричного та безбар'єрного публічного управління 121

КИРІЙ Сергій

Інституційна стійкість як наслідок суспільної консолідації 125

КЛІМОВА Світлана, ДУБОВИК Катерина

Правове забезпечення захисту прав осіб з інвалідністю в Україні та відповідність міжнародним стандартам 129

КОВАЛЕНКО Микола, ЗЮЗЬ Дмитро

Концептуальні суперечності людиноцентризму в умовах економічної нерівності 135

КОЗЛОВ Костянтин

Людиноцентричне врядування як нова модель державного управління 138

КОЛІНЬКО Микита

Публічне управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації: людиноцентричний вимір 142

КОЛОМІЄЦЬ Станіслав

Цифрові платформи як інструмент подолання міжрегіональних диспропорцій розвитку в Україні 145

КОРЖЕНКО Володимир, КОВАЛЕНКО Наталія

Державний менеджмент атакуючого публічного управління 149

КРАСИЛЬНИКОВ Дмитро

Лідерський потенціал публічної служби: моделі розвитку та інституційні умови 154

КРУГЛОВ Віталій

Безбар'єрна екосистема як інструмент трансформації публічних інститутів 157

КУДЬ Александр

Правосуб'єктність інформаційного ресурсу як новий чинник цифрової безбар'єрності та людиноцентричного врядування у сучасному світі 161

КУЗ Сергій

Теоретичні підходи до визначення поняття «інновація» 165

КУШНІР Володимир

Безбар'єрність як наскрізна вимога цифрової трансформації механізмів публічного управління спортивною інфраструктурою України 169

ЛАТИНІН Микола, ГІБАДУЛЛІН Олексій

Еволюція механізмів державного управління: від класичної бюрократії до цифрового алгоритмічного урядування 172

МАЛІМОН Віталій

Безбар'єрність у системі оцінювання спроможності територіальних громад: від інфраструктурної доступності до людиноцентричного врядування 176

МАРУХЯН Едуард

Людиноцентричний вимір міжнародного економічного співробітництва: розбудова безбар'єрного простору в умовах відбудови 180

МАРШАЛЮК Володимир

Взаємодія публічних та приватних суб'єктів публічного управління у сфері професійного спорту 183

МАТВІЇШИН Євген

Зарубіжний досвід застосування універсального дизайну у будівництві безбар'єрної дорожньої інфраструктури 186

МЕЛЬНИЧУК Лариса, КРАВЧЕНКО Мілена

Інтеграція соціальної роботи в систему охорони здоров'я: людиноцентричний вимір врядування.....190

МОЛОДЦОВ Олександр

До питання про основні напрями безбар'єрної сервізації публічного управління в Україні 192

МОРАЧОВ Олександр

Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери 195

МОСТЕЦЬКА Марта

Розвиток соціального діалогу як інституту державного управління в умовах війни в Україні 198

НАЗАРЕНКО Антон

Цифрова трансформація механізмів державного управління у сфері містобудування України в умовах відновлення та європейської інтеграції 202

ОДОЛЬСЬКИЙ Олег

Безбар'єрна відповідність вимогам ЄС як напрям удосконалення механізмів державного регулювання розвитку бізнесу в Україні 205

ОРЕЛ Юрій, ДУДНІК Данило

Цифровізація та механізми громадської участі у забезпеченні безбар'єрності та інклюзивності розвитку територіальних громад 210

ОРЕЛ Юрій, ЛОГВИНЕНКО Олександр

Міжнародна технічна допомога як ресурс забезпечення безбар'єрності та інклюзивності розвитку територіальних громад 214

ОРЛОВ Олександр

Якість державного управління і посттравматичний стресовий розлад: стрес-індуковані управлінські патерни та інституційні механізми для повоєнної України 219

ПАВЛОВ Єгор

Організація правових механізмів гарантування місцевого самоврядування в умовах безпекових викликів через призму європейського досвіду.....222

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана

Трансформація сучасної моделі публічного управління в умовах глобалізаційних та геополітичних викликів 226

ПАСЕМКО Галина, ТАРАН Оксана

Імплементація проєктного підходу в діяльність органів публічної влади 231

ПЕРЕЛИГІНА Ліна, ШВАЛБ Антон

Моделі психологічного супроводу ветеранів у процесі їх реінтеграції до мирного життя.....234

ПОВАР Максим

Механізми реалізації інвестиційно-будівельної діяльності в Україні 237

ПОГРІБНИЙ Юрій

Кризова комунікація органів публічної влади: від інформування до діалогу з громадськістю 239

ПОМФ`ЮК Тарас

Безбар'єрна евакуація населення як складова безпекової спроможності територіальної громади: імперативи людиноцентричного врядування 243

ПОСТУПНА Олена

Інклюзивний простір як основа нової моделі повоєнного відродження деокупованих та прифронтових територій.....246

РИБАЛКО Гліб

Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів в Україні: український та міжнародний досвід 249

РИБАЛКО Костянтин

Осучаснення людиноцентричної моделі публічного врядування в Україні через доступність вступу ветеранів (ветеранок) на публічну службу 251

РИСУХІН Данило

Соціально-економічне значення протезування ветеранів в умовах війни та післявоєнного відновлення України 254

РУДЕНКО Олександр

Демократія участі як чинник демократичної консолідації та національної єдності 258

СЕРЕНОК Артем

Механізми електронної участі громадян на рівні ОМС 261

СИЧЕНКО Віктор,

Безбар'єрність як елемент національної стійкості та інструмент оборони держави.....264

СИЧОВА Вікторія

Реформування системи надання соціальних послуг людям похилого віку в Україні в контексті людиноцентричного врядування 268

СІКАЛО Максим

Цифрова трансформація публічного управління: механізми безбар'єрного врядування в умовах соціально-економічних змін 271

СОБОЛЬ Роман, СОБОЛЬ Марія

Публічна політика страхування як основа нової моделі людиноцентричного врядування 275

СОКОЛОВ Валерій

Обґрунтування закономірностей розвитку публічного управління цифровізацією сфери освіти 279

СОКОЛОВСЬКА Марина

Цифрова трансформація як механізм розбудови безбар'єрної екосистеми публічних послуг в Україні 282

СПОДАРЕЦЬ Олексій

Ризик-орієнтований підхід у публічному управлінні територіальними громадами: концептуальні засади та практичний вимір 285

СТЕПАНОВ Віктор

Цифрова трансформація корпоративного управління в умовах розвитку цифрової економіки 288

УШАКОВА Марія

Ґендерно чутливий підхід до безбар'єрності як компонент суспільної стійкості в умовах гуманітарної та суспільної нестабільності воєнного часу 291

ХИЖНЯК Лариса

Соціальна безбар'єрність в контексті соціологічного теоретизування 294

ХИЖНЯК Володимир, БОРЩ Сергій, САЄНКО Михайло, МОРГУН Андрій

Цифрова технологізація судово-медичної служби для людиноцентричного врядування в екосистемі безбар'єрності 297

ЦАРИК Володимир

Безперервне професійне навчання для публічних службовців 300

ЦОВМА Богдан

Усунення інституційних бар'єрів у системі державного фінансового контролю як умова безбар'єрної екосистеми публічного управління 303

ЧЕРНЯВСЬКИЙ Сергій

Довіра як чинник взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства 307

ЧИЖЕВСЬКИЙ Руслан

Гібридні моделі громадянської участі: поєднання цифрових та офлайн-форматів у публічному управлінні 310

ШАРКО Світлана

Інклюзивність та безбар'єрність адміністративних процедур у контексті людиноцентричного врядування 313

ШВАЛБ Антон, ПЕРЕЛИГІНА Ліна

Розвиток життєстійкості ветеранів у процесі ресоціалізації через тренінгову роботу.....316

ШЕВЧУК Володимир

Менеджеризм у публічному управлінні національною безпекою: проблеми та перспективи 318

ШПАЙХЕР Тетяна

Безбар'єрність як один із принципів організаційно-правового механізму відновлення і розвитку деокупованих територій.....329

ШУВАЛОВА Яна

Формування управлінських компетентностей публічних службовців для забезпечення безбар'єрності та інклюзивності публічного управління 324

ШУПИК Вадим

Моніторинг суспільних настроїв у соціальних мережах як інструмент публічного управління на місцевому рівні 328

БАБАЄВ Ігор,
доктор філософії з економіки,
викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету,
м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

У сучасних умовах розвитку економіки в Україні та посилення уваги до інклюзивності бізнес-процесів особливого значення набуває цифровізація господарської діяльності. Вона виступає одним із чинників підвищення ефективності функціонування підприємств та їх адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Поширення цифрових технологій сприяє трансформації бізнес-процесів, удосконаленню управлінських механізмів і розширенню можливостей взаємодії між виробниками, споживачами та державою. Особливої актуальності ці процеси набувають у контексті формування безбар'єрного бізнес-середовища, що передбачає забезпечення рівного доступу до інформації, ресурсів і ринкових можливостей для всіх учасників економічних відносин.

Котельникова Ю. та Петровська Є., провівши порівняння традиційних і цифрових стратегій просування відзначають низку переваг саме цифрових стратегій просування порівняно з традиційними маркетинговими підходами. Зокрема цифрові підходи забезпечують вищий рівень персоналізації взаємодії зі споживачами, оперативність зворотного зв'язку, розширені аналітичні можливості та гнучкість управління маркетинговими процесами. Саме ці характеристики, на думку дослідниць, сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрової економіки та зростання конкуренції. У зв'язку з цим цифрова трансформація маркетингової діяльності розглядається як важлива складова стратегічного розвитку підприємств, що забезпечує їх адаптацію до сучасних ринкових умов, покращує взаємодію зі споживачами та сприяє зміцненню конкурентних переваг [1].

Для підприємств борошномельної галузі цифрова трансформація маркетингової діяльності стає важливим інструментом для налагоджування ефективної взаємодії зі споживачами, постачальниками й іншими партнерами, що є особливо актуальним в умовах посилення конкуренції, змін споживчих уподобань та необхідності швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам ефективніше управляти маркетинговими процесами, підвищувати конкурентоспроможність та розширювати ринки збуту.

Наразі за твердженням Плотнікова О., спостерігається поступове впровадження підприємствами переробної промисловості України цифрових моделей управління та маркетингової діяльності. Основними тенденціями цифрової трансформації є активізація використання соціальних мереж як інструменту маркетингових комунікацій, збільшення кількості підприємств із власними вебресурсами та поширення хмарних технологій у корпоративному середовищі. Як зазначає автор, реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, забезпеченню їх прозорості та посиленню конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації економіки [2].

Багорка М. та Юрченко Н. серед інших виділяють такі особливості цифрового маркетингу [3]:

- орієнтація на дані, що передбачає використання аналітичних платформ і технологій Big Data для прогнозування поведінки споживачів та прийняття обґрунтованих маркетингових рішень;

- персоналізація взаємодії зі споживачами, яка забезпечує формування індивідуалізованих пропозицій і підвищення якості клієнтського досвіду;

- інтерактивність і двосторонній характер цифрових комунікацій, що дозволяє оперативно отримувати зворотний зв'язок від споживачів;

- масштабованість цифрових інструментів і можливість розширення ринкового охоплення без значного збільшення витрат, що забезпечує вихід підприємств на нові ринки, збільшення аудиторії та підвищення їх конкурентоспроможності.

До основних особливостей цифрового маркетингу науковиці також відносять автоматизацію маркетингових процесів із використанням CRM-систем, чат-ботів, штучного інтелекту, тощо.

Якщо розглядати безбар'єрне бізнес-середовище як систему економічних відносин, з рівними можливостями доступу до інформації, цифрових сервісів, ринків збуту, ресурсів та ін. [4, 5], то зазначені характерні особливості безперечно можуть сприяти формуванню безбар'єрності в діяльності борошномельних підприємств.

Особливого значення цифровий розвиток набуває в умовах євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення України. Розвиток цифрових технологій сприяє подоланню інформаційних бар'єрів, пов'язаних з недостатньою доступністю до даних про виробників борошна, продукцію та ринкову кон'юнктуру. Узгодження бізнес-процесів в Україні з міжнародними стандартами позитивно позначиться на розширенні експортного потенціалу та підвищенні інвестиційної привабливості підприємств. Крім того, цифровізація створює передумови для активного залучення суб'єктів господарювання до реалізації принципів людиноцентричного врядування та сталого розвитку.

Отже, цифрову трансформацію маркетингової діяльності борошномельних підприємств доцільно розглядати як один із напрямів реалізації концепції безбар'єрності бізнес-середовища. Використання сучасних цифрових технологій сприяє подоланню інформаційних, економічних та комунікаційних бар'єрів, забезпечує рівний доступ до ринкових можливостей та підвищує ефективність функціонування підприємств.

Список використаних джерел

1. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 313-316. URI: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36910

2. Плотніков О. Використання цифрових технологій та інструментів цифровізації в контексті управління ключовими бізнес-процесами переробних підприємств в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 346(5). С. 430-440. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-64

3. Багорка М. О, Юрченко Н. І. Формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. №83. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1

4. Що означає безбар'єрність: основні терміни. *Головне управління ДПС в Одеській області*. 24 липня 2025. URL: https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/917048.html

5. Економічна безбар'єрність – це рівність можливостей для працевлаштування та ведення бізнесу. *Дачненська громада - офіційний сайт*. 28.05.2026. URL: https://dachnenska-gromada.gov.ua/news/1779950265/

БАРКАТОВ Олег,
аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні впродовж останнього десятиліття зазнало суттєвої інституційної трансформації під впливом реформи децентралізації, що передала громадам значні бюджетні та управлінські повноваження, посиливши їхню відповідальність за довгострокові рішення щодо соціально-економічного розвитку. Водночас інструментарій управління ризиками, що є невід'ємною складовою зрілого стратегічного планування в публічному секторі розвинених країн, залишається слабко інтегрованим у практику вітчизняних органів місцевого самоврядування. Поняття «ризик-орієнтований підхід до стратегічного планування» не має усталеного визначення у вітчизняній науці публічного управління: його розуміють або у вузькому сенсі – як включення розділу про ризики до стратегічного плану, або в широкому – як системну перебудову всього циклу стратегічного управління на основі безперервного ідентифікування, оцінювання і врахування ризиків при визначенні цілей, пріоритетів та механізмів реалізації стратегії. Концептуальне розмежування цих підходів є принциповим, оскільки перший зводиться до формального дотримання вимог, тоді як другий передбачає суттєву зміну управлінської культури і практики прийняття рішень у громаді.

У теоретичному відношенні управління ризиками в публічному секторі пройшло шлях від вузько-фінансового трактування до концепції підприємницького управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM), запозиченої з корпоративної практики та адаптованої до специфіки публічних організацій. Принципова відмінність публічного сектору від приватного в контексті управління ризиками полягає в тому, що органи місцевого самоврядування несуть відповідальність перед широким колом стейкхолдерів – мешканцями, центральними

органами влади, бізнесом, громадянським суспільством, – кожен з яких має власні уявлення про прийнятний рівень ризику та пріоритетність різних загроз. Дослідники звертають увагу на те, що в публічних організаціях запровадження систематичного управління ризиками часто набуває «усіченої» форми: формальні реєстри ризиків складаються, але не використовуються реально при прийнятті стратегічних рішень, а самі системи ERM залишаються ізольованими від основних управлінських процесів. Ця проблема структурної роз'єднаності між задекларованою і реальною ризик-орієнтованістю управління є однією з ключових у сучасних дослідженнях публічного менеджменту і безпосередньо стосується органів місцевого самоврядування в Україні.

Аналіз зарубіжного досвіду інтеграції ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування на рівні місцевого самоврядування дозволяє виокремити кілька базових моделей. Перша – комплаєнс-орієнтована модель – ґрунтується на дотриманні вимог законодавства та стандартів звітності і передбачає насамперед захист органу влади від юридичних і репутаційних ризиків, але залишає поза увагою стратегічні ризики розвитку. Друга – модель управління стратегічними ризиками – прямо пов'язує ідентифікування ризиків із процесом формування стратегічних цілей, розглядаючи невизначеність не лише як загрозу, а й як джерело управлінських можливостей. Третя – адаптивна модель – акцентує на здатності органу влади до своєчасного перегляду стратегічних пріоритетів у відповідь на матеріалізацію раніше ідентифікованих або появу нових ризиків. Дослідження практики управління ризиками в органах місцевого самоврядування Великобританії показують, що перехід від першої до другої і третьої моделей вимагає не лише запровадження нових інструментів і процедур, а й глибинної зміни організаційної культури – переходу від культури уникнення ризику до культури усвідомленого управління ним.

Інтеграція управління ризиками до стратегічного планування розвитку територіальних громад передбачає вирішення ряду прикладних проблем, які досліджуються у літературі з публічного менеджменту. По-перше, це проблема класифікації та пріоритизації ризиків, актуальних для стратегічного розвитку громади: поряд із традиційними фінансовими та операційними ризиками, все більшого значення набувають стратегічні ризики (пов'язані з невірно обраними пріоритетами розвитку), контекстуальні ризики

(пов'язані з демографічними, кліматичними та технологічними зрушеннями) і ризики управління (пов'язані з якістю координації між різними суб'єктами реалізації стратегії). По-друге, це проблема узгодження горизонтів: управління ризиками традиційно орієнтоване на короткострокові загрози, тоді як стратегічне планування оперує середньо- і довгостроковими перспективами, що породжує методологічну напругу між цими двома підходами. По-третє, це проблема участі стейкхолдерів: ефективне управління ризиками розвитку вимагає залучення мешканців і представників бізнесу до процесу ідентифікування ризиків, що є нетиповим для традиційних адміністративних процедур, але критично важливим для легітимності стратегічних рішень у публічному секторі.

Для України впровадження ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування розвитку територіальних громад набуло особливої актуальності в умовах повномасштабної збройної агресії, яка радикально змінила профіль ризиків для більшості громад і поставила під сумнів чинні стратегічні плани, розроблені в докризовий або ранньокризовий період. Прифронтові та постраждалі громади стикнулися з необхідністю одночасного перегляду стратегічних цілей, реалізації заходів реагування на поточні загрози та планування відновлення, що de facto є практикою адаптивного ризик-менеджменту, яка, однак, здійснюється переважно інтуїтивно, без системних методологічних інструментів. Компаративний аналіз практики постконфліктного стратегічного планування в інших країнах демонструє, що найуспішніші відновлення пов'язані саме з тими громадами, які зберегли або швидко відновили спроможність до систематичної оцінки ризиків і прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності, а не лише з тими, що отримали найбільше зовнішнє фінансування.

Таким чином, інтеграція ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування розвитку територіальних громад є не технічним, а системним управлінським завданням, що потребує одночасного вирішення методологічних, інституційних і культурних проблем. Ефективна система управління ризиками на рівні громади не може бути зведена до формальних реєстрів та звітів – вона має бути вбудована у весь цикл стратегічного управління, від формування бачення і цілей до моніторингу реалізації стратегії і її коригування. Для України актуальним завданням є розробка методологічного інструментарію, адаптованого до специфіки

вітчизняної системи місцевого самоврядування, – з урахуванням воєнних умов, нерівномірності управлінської спроможності громад та вимог, що висуваються в рамках процесу євроінтеграції до якості стратегічного планування на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Crawford M., Stein W. "Second Order" Change in UK Local Government: The Case of Risk Management. *International Journal of Public Sector Management*. 2005. Vol. 18, No. 5. P. 414–423.
2. Gourbier N. et al. Risk Management in the Public Sector: A Comparative Analysis of Central Government Settings in France, Germany, and Italy. Financial Accountability & Management. 2025. 10.1111/faam.12416
3. Young B., Hoang H. Enhancing Public Sector Enterprise Risk Management through Interactive Information Processing. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. 2023. Vol. 8. 10.3389/frma.2023.1239447

БЕРЛІЗОВА Вікторія,
кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інституту державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В УКРАЇНІ

Сучасний розвиток публічного врядування ґрунтується на принципах людиноцентризму, які передбачають створення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу чи інших особливостей. Одним із ключових напрямів реалізації такого підходу є формування безбар'єрного середовища, що забезпечує вільний доступ населення до об'єктів інфраструктури, освітніх, медичних, адміністративних та інших послуг.

В Україні питання безбар'єрності набули особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, яка призвела до збільшення кількості осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп, що потребують додаткової підтримки. У зв'язку з цим політика безбар'єрності розглядається не лише як соціальна ініціатива, а й як важливий

інструмент економічного відновлення та сталого розвитку держави. Відповідно до Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, безбар'єрність визначається як один із пріоритетів державної політики та важлива умова забезпечення рівних можливостей для всіх громадян [3].

Мета даного дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні економічних аспектів реалізації політики безбар'єрності в Україні, а також дослідженні її впливу на розвиток людського капіталу, ринку праці, підприємницької діяльності та забезпечення сталого розвитку держави.

Економічний ефект від реалізації політики безбар'єрності проявляється насамперед через підвищення рівня економічної активності населення. Усунення фізичних, інформаційних, цифрових та організаційних бар'єрів сприяє залученню до ринку праці осіб з інвалідністю, людей похилого віку, ветеранів та інших категорій громадян, які раніше мали обмежені можливості для працевлаштування. Це дозволяє збільшити пропозицію робочої сили та підвищити ефективність використання людського капіталу. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), інклюзивна політика на ринку праці позитивно впливає на продуктивність праці та сприяє економічному зростанню [4].

Важливим економічним аспектом є також розвиток інклюзивного підприємництва. Створення доступного бізнес-середовища стимулює підприємницьку активність різних соціальних груп, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, формуванню нових робочих місць і розширенню податкової бази. Крім того, безбар'єрність відкриває нові можливості для розвитку туризму, сфери послуг, електронної комерції та цифрової економіки. Дослідження Світового банку свідчать, що усунення бар'єрів для участі різних груп населення в економічній діяльності забезпечує зростання доходів та підвищення ефективності використання людського капіталу [6].

Суттєве значення має впровадження цифрової безбар'єрності. Розвиток електронного урядування, цифрових сервісів та онлайн-послуг забезпечує громадянам рівний доступ до адміністративних, освітніх та фінансових ресурсів незалежно від місця проживання чи фізичних можливостей. Це сприяє зменшенню трансакційних витрат, підвищенню ефективності державного управління та покращенню якості надання публічних послуг.

Разом з тим реалізація політики безбар'єрності потребує значних фінансових ресурсів для модернізації інфраструктури,

адаптації громадських просторів, розвитку цифрових технологій та підготовки фахівців. Проте міжнародний досвід свідчить, що довгострокові економічні вигоди від створення безбар'єрного середовища значно перевищують початкові витрати. Інвестиції у безбар'єрність сприяють підвищенню продуктивності праці, скороченню соціальних витрат держави та зростанню економічної конкурентоспроможності країни.

Отже, безбар'єрність є важливою складовою сучасної моделі людиноцентричного публічного врядування та одним із чинників економічного розвитку України. Реалізація державної політики у цій сфері сприятиме ефективнішому використанню людського потенціалу, розширенню можливостей зайнятості населення та формуванню інклюзивної економіки, орієнтованої на потреби кожного громадянина.

Список використаних джерел

1. Безбар'єрність в Україні: аналітичний звіт. Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2024.
2. Мацерук А. А. Забезпечення сталого розвитку громад в умовах війни: проблеми та інструменти їх вирішення. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №7. С. 15.
3. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua
4. OECD. Disability, Work and Inclusion in Europe. Paris : OECD Publishing, 2023.
5. United Nations. Disability and Development Report 2024. New York : United Nations, 2024.
6. World Bank. Inclusion Matters in Development. Washington, DC : World Bank, 2023.

БЄЛОЗЕРСЬКИХ Руслан,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інституту державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДНОВЛЕННЯМ ПРИФРОНТОВИХ ТА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Публічне управління повоєнним відновленням прифронтових та деокупованих територіальних громад є однією з найменш

концептуально усталених сфер сучасної науки державного управління в Україні, оскільки поєднує в собі логіку кризового реагування, гуманітарної допомоги та довгострокового стратегічного планування розвитку. Саме поняття «відновлення громади» залишається предметом гострих методологічних дискусій: одні дослідники трактують його вузько – як фізичне відтворення зруйнованої інфраструктури та комунальних мереж, інші – значно ширше, як комплексний процес відбудови інституційної спроможності, соціального капіталу, економічної життєздатності та демографічної стійкості території. Ця понятійна багатозначність суттєво ускладнює як формування єдиної державної політики повоєнного відновлення, так і вироблення уніфікованих критеріїв оцінки її ефективності на різних територіях з принципово відмінним ступенем руйнувань, а відтак потребує синтетичного аналітичного підходу, здатного одночасно охопити безпековий, гуманітарний, економічний та управлінський виміри цього складного багатоаспектного феномену.

У теоретичному вимірі дослідження управління повоєнним відновленням спирається на кілька концептуальних традицій постконфліктного врядування, кожна з яких по-своєму пояснює логіку відбудови місцевої влади. Традиція децентралізації як інструменту повоєнної розбудови держави, представлена в порівняльних дослідженнях досвіду Руанди, Сьєрра-Леоне, Шрі-Ланки та Колумбії, наголошує на тому, що передача повноважень місцевому рівню здатна одночасно зміцнювати довіру громад і легітимізувати нову владу, проте за відсутності належної інституційної підготовки може перетворитися на інструмент відтворення довоєнних диспропорцій та елітного захоплення ресурсів відновлення. Традиція аналізу розривів врядування, що розглядає постконфліктне відновлення крізь призму трьох взаємопов'язаних дефіцитів – безпеки, результативності та легітимності, — дозволяє системно пояснити, чому суто технічні програми відбудови інфраструктури нерідко не досягають сталого управлінського ефекту без паралельного зміцнення довіри населення до місцевої влади та відновлення базових функцій державності на конкретній території.

Довоєнна реформа децентралізації 2014–2020 років у цьому контексті відіграла суперечливу роль: з одного боку, вона наділила об'єднані територіальні громади реальними повноваженнями, ресурсами та управлінським досвідом самостійного прийняття рішень, що дало прифронтовим і деокупованим громадам певний

запас інституційної міцності на початку повномасштабного вторгнення. З іншого боку, руйнування податкової бази, масовий відтік кваліфікованого населення та фізичне знищення адміністративної інфраструктури поставили під сумнів саму спроможність цих громад виконувати делеговані реформою функції. Органи місцевого самоврядування деокупованих територій змушені одночасно розв'язувати завдання гуманітарного реагування, розмінування, відновлення базових послуг, повернення внутрішньо переміщених осіб і довгострокового просторового планування, що є безпрецедентним управлінським навантаженням навіть порівняно з іншими постконфліктними контекстами, описаними в міжнародній літературі. Додаткової складності цій ситуації надає юридична невизначеність статусу окремих територій на різних етапах деокупації, що ускладнює як залучення інвестицій, так і планування довгострокових інфраструктурних проєктів.

Практичний досвід міжнародних місій постконфліктного відновлення свідчить, що ефективність децентралізованого підходу до відбудови значною мірою залежить від послідовності реформ і ступеня місцевого володіння процесом прийняття рішень. Дослідники-практики наголошують, що зовнішньо нав'язані уніфіковані моделі відновлення, розроблені без належного врахування локального контексту та наявних неформальних мереж довіри, систематично поступаються рішенням, вкоріненим у наявні громадські інституції та практики горизонтальної співпраці мешканців. Для України це означає, що координація між центральною владою, органами місцевого самоврядування, міжнародними донорами та неурядовими організаціями має вибудовуватися не як вертикальна ієрархія розпоряджень і звітності, а як гнучка багаторівнева мережа, здатна враховувати істотну диференціацію потреб, ресурсів і ступеня руйнувань окремих прифронтових і деокупованих громад. Показово, що успішні кейси повоєнної децентралізації, зафіксовані в порівняльних дослідженнях, поєднували швидке відновлення формальних повноважень місцевої влади з паралельним нарощуванням її фактичної адміністративної й фінансової спроможності, а не обмежувалися лише нормативним закріпленням автономії.

Особливої аналітичної уваги потребує вимір інституційної легітимності місцевої влади в умовах повоєнного відновлення.

Парадоксальним чином досвід воєнного часу здатний як руйнувати управлінську спроможність громад, так і відкривати вікно можливостей для оновлення суспільної довіри: органи місцевого самоврядування, що демонструють видиму й оперативну реакцію на кризові потреби мешканців, здобувають легітимність значно швидше, ніж у мирних умовах поступової бюрократичної консолідації довіри. Водночас відсутність прозорих механізмів звітності про використання відновлювальних ресурсів, зокрема донорської допомоги, створює ризик протилежного ефекту – поглиблення недовіри, поширення корупційних підозр та відчуження мешканців від процесу прийняття рішень щодо майбутнього власної громади. Залучення мешканців до планування відбудови через механізми партисипативного бюджетування та громадських слухань, попри організаційну складність у прифронтових умовах, здатне частково компенсувати цей ризик і перетворити відновлення на чинник консолідації локальної спільноти.

Фінансова та кадрова спроможність прифронтових і деокупованих громад залишається критичним обмежувальним чинником реалізації навіть найбільш продуманих стратегій відновлення. Відтік кваліфікованих управлінців до безпечніших регіонів, руйнування місцевої податкової бази внаслідок зупинки підприємств і залежність від нестабільного зовнішнього фінансування створюють ситуацію, за якої органи місцевого самоврядування змушені поєднувати функції стратегічного планувальника, фандрейзера, кризового менеджера та посередника між мешканцями й донорськими організаціями одночасно, не маючи для цього ані достатніх кадрових ресурсів, ані усталених інституційних процедур, вироблених для мирного часу і непристосованих до умов екстремальної управлінської невизначеності. Механізми міжмуніципальної співпраці та тимчасового обміну управлінськими кадрами між менш і більш постраждалими громадами могли б частково пом'якшити цей дефіцит, проте наразі залишаються радше винятком, ніж системною практикою.

Таким чином, публічне управління повоєнним відновленням прифронтових та деокупованих територіальних громад в Україні є багатовимірним процесом, ефективність якого визначається не лише обсягом залучених фінансових ресурсів, а й якістю багаторівневої координації, ступенем місцевого володіння процесом прийняття рішень та здатністю органів влади конвертувати кризовий досвід у

стійку суспільну легітимність. Розробка аналітичної рамки, здатної одночасно врахувати структурні обмеження, агентну роль місцевих управлінців і громадських акторів та зовнішні шоки війни, є актуальним завданням подальших досліджень, значущість якого для довгострокової повоєнної відбудови України важко переоцінити, особливо з огляду на неминучу тривалість процесу відновлення прифронтових і деокупованих територій навіть після завершення активних бойових дій.

Список використаних джерел

1. Jackson P., Wall G. J. (eds.) Post-conflict Reconstruction and Local Government. London; New York: Routledge, 2020. 202 p.

2. Narang Suri S. Decentralisation and Local Governance in Post-Conflict Contexts: A Practitioner's Perspective. *Third World Thematics: A TWQ Journal*. 2016. Vol. 1, No. 6. P. 921–927.

3. Brinkerhoff D. W. (ed.) Governance in Post-Conflict Societies: Rebuilding Fragile States. London; New York: Routledge, 2007. 288 p.

БІЛОКОНЬ Михайло,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Погрібний Юрій Іванович,
аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

НОВА ЕТИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ЦІННІСНИЙ ВПЛИВ ВЕТЕРАНІВ НА ДЕРЖАВНІ ІНСТИТУЦІЇ

В умовах повномасштабної війни та загальної мобілізації вкрай важливо усвідомлювати, що сучасні Сили оборони України – це не відокремлена від суспільства верства професійних військових, а фактично дзеркальний зріз усього народу. До лав захисників України долучилися люди різних професій, соціальних прошарків та поглядів, принісши із собою у Сили Оборони як найкращі риси нашого народу, так й притаманні йому недоліки чи суперечності.

Ми не маємо ідеалізувати кожного окремого ветерана як носія абсолютної істини, проте мусимо визнати унікальність їхнього колективного досвіду.

Ветеранська спільнота проходить через екзистенційні випробування, які докорінно трансформують ціннісні орієнтири. Свідомий вибір життєвого шляху та щоденна близькість до граничних ситуацій формують у них загострене почуття справедливості, пріоритет результату над процесом та нетерпимість до імітації діяльності.

Саме цей «етичний зсув» може стати тим необхідним рушієм для оновлення публічної служби. Інтеграція ветеранів у державні інституції цікава не лише як механізм соціального захисту, але й як інструмент інституційної стійкості. Вони здатні принести в систему публічного управління та адміністрування дух відповідальності та принциповості, якого часто бракує бюрократичній системі. Тож питання полягає в тому, як конвертувати цей специфічний, іноді травматичний, але потужний досвід у нову етику публічного управління, що посилить державу зсередини.

Реформування державної служби в умовах війни вимагає переосмислення ціннісних орієнтирів, адже лише на основі прозорості, професіоналізму та етики можна побудувати систему, що матиме довіру громадян [5]. Саме ветерани, які повертаються з фронту, є носіями унікального громадянського етосу, здатного стати каталізатором цих змін. Досвід збройної боротьби формує специфічну культуру, де шляхетність і відповідальність є не просто словами, а подекуди – запорукою виживання. Якщо ми зможемо інтегрувати цей досвід у владні кабінети, ветерани стануть тією «творчою меншістю», яка допоможе очистити державний апарат від соціальних патологій та корупції [3].

Важливо підкреслити, що сучасна публічна служба має трансформуватися з бюрократичного механізму в інструмент захисту суспільних інтересів та співпраці з населенням [4]. Це вимагає нової парадигми – «культури служіння». Вона передбачає особисту відданість місії суспільного розвитку, де військова та цивільна служба розглядаються не як різні світи, а як єдиний континуум захисту нації та зміцнення демократії [6]. Залучення ветеранів до цього процесу посилить кадрову спроможність держави, особливо якщо ми створимо дієві механізми мотивації та розширимо можливості для тих, хто має критичні навички лідерства [6].

Така інтеграція є критично необхідною відповіддю на виклики «інституційної ентропії» – стану дезорганізації та хаосу, який загрожує системі управління в умовах гібридних загроз. Бюрократизація та організаційна інертність послаблюють державу зсередини, тому зниження рівня цієї ентропії стає питанням національної безпеки [1]. Ветерани, які звикли діяти в умовах невизначеності та екстремального тиску, здатні підвищити адаптивність державних інституцій, роблячи їх більш стійкими та ефективними [1].

Водночас процес оновлення має базуватися на принципах інклюзивності, забезпечуючи рівні можливості для всіх соціальних груп [5]. Це дозволить перетворити державну службу на привабливий кар'єрний шлях, орієнтований на сталий розвиток держави [4]. У підсумку, такий підхід сприятиме не лише інституційній стійкості, але й успішній післявоєнній реадаптації, закладаючи фундамент суспільства, здатного витримувати будь-які майбутні виклики війни та миру [2].

Разом з тим, війна – це найжорсткіший аудит держави, який не пробачає імітації. Ми маємо визнати незручну правду: стара бюрократична етика, побудована на процесі заради процесу, в умовах екзистенційної загрози стає токсичною. Вона не просто гальмує розвиток – вона може буквально вбивати.

Інтеграція ветеранів у публічну службу – це не акт благодійності з боку держави та не просто соціальна реабілітація. Це – «переливання крові» самій системі управління. Конфлікт між «паперовою» логікою мирного часу та «екзистенційною» логікою війни неминучий. Але саме цей конфлікт є рятівним. Ми маємо позбутися наївної ілюзії, що прихід ветеранів автоматично виправить усі вади державної машини. Справжні зміни творять не персоналії, якими б героїчними вони не були, а докорінна зміна умов існування самої системи. Війна створила нову, невблаганну реальність, в якій стара бюрократична логіка «процесу заради процесу» стає не просто неефективною, а смертельно небезпечною для існування держави.

Нова етика публічної служби, яку несуть ветерани – це не питання морального вибору чи красивих гасел, а жорсткий механізм інституційного виживання. Система зміниться не тому, що до неї увійдуть «ідеальні люди», а тому, що сама реальність більше не дозволяє імітувати діяльність. Або публічна служба засвоїть цей урок граничної відповідальності за результат, який оплачений найвищою ціною в Україні, або вона ризикує втратити зв'язок з

суспільством – що, в свою чергу, дестабілізує інституційну систему публічного управління.

Список використаних джерел

1. Білоконь М. В. Ентропія як виклик інституційній стійкості публічного управління в умовах гібридних загроз. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 1 (66). С. 179–195. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-08

2. Білоконь М. В. Післявоєнна реадаптація: кроки до побудови суспільства, стійкого до викликів війни. *Сучасні підходи до реабілітації та реадаптації військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей : збірник матеріалів Першої Міжнародної науково-практичної конференції (5 грудня 2024 р., м. Харків, Україна).* Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. URL: https://ekhnuir.karazin.ua/items/80197fce-3327-48b8-a5ca-dcea42c7366a (дата звернення: 04.12.2025).

3. Бойченко М. І. Завойована незалежність України: культура військової справи демократичного суспільства : науково-аналітична доповідь до 33-ї річниці Незалежності України. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2024. Т. 2. № 6. С. 1–6. https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6205

4. Верба С. Державна служба – як можливість кар'єрного шляху. *Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. № 1 (1). С. 1–3. https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.29

5. Іванченко А. В. Ціннісні аспекти реформування державної служби в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4 (43). С. 50–54. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.8

6. Липовська Н. А., Фаст Д. Є. Культура служіння як імператив розвитку мілітаризованої публічної служби в Україні. *Публічне адміністрування та регіональний розвиток*. 2022. № 18. С. 135–156. https://doi.org/10.34132/pard2022.18.06

БОБРОВСЬКА Олена,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та економічної безпеки
Університету митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВА УМОВА ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО УРЯДУВАННЯ

Концепція розумної спеціалізації є одним із прикладів розробки стратегії регіонального розвитку, що базується на

унікальних конкурентних перевагах кожного регіону, його науковій базі та його здатності до інновацій.

Розумна спеціалізація була створена як частина європейської інноваційної політики та спрямована на підвищення ефективності як досліджень, так і інвестицій у інновації. Підхід розумної спеціалізації рекомендує зосередити обмежені ресурси лише на кількох пріоритетних сферах для отримання максимальної економічної вигоди та сталого довгострокового розвитку територій. Для запровадження і підтримки концепції «розумної спеціалізації», необхідно визначити відмінні, унікальні риси певної місцевості; зосередити інвестиції на секторах з найбільшим потенціалом для інноваційного зростання; тим самим розробити та впровадити індивідуалізовану стратегію територіального розвитку. Основні теоретичні принципи, пов'язані з цією ідеєю, були розроблені Д. Фореєм, П. Макканном та Р. Ортегою-Архілесом, які виступають за перехід від загальної до місцевої регіональної політики та розробку індивідуальних місцевих стратегій та політик для керівництва розвитком відповідних територій [1].

Використання розумної спеціалізації є важливим рушієм структурних змін в економіці, оскільки призводить як до модернізації існуючих секторів, так і до створення нових секторів та інноваційних кластерів. Вона також може сприяти диверсифікації економіки регіонів та підвищувати їх здатність протистояти зовнішнім шокам. Впровадження розумної спеціалізації передбачає запроваджено повного спектру організаційних/інституційних механізмів підтримки інноваційної діяльності (розробки нових ідей). Це дозволяє враховувати місцеві економічні умови та зосереджувати ресурси в тих сферах, де вони матимуть найбільший вплив на розвиток інновацій [5].

Розумна спеціалізація робить акцент на співпраці між урядом, бізнесом та дослідницькими та/або науковими установами. Такий спільний підхід підтримує розвиток інноваційних екосистем, а також допомагає забезпечити ефективне використання регіоном свого інтелектуального потенціалу [2].

Концепція розумної спеціалізації важлива для всіх регіонів України. Вони мають значний потенціал в IT, машинобудуванні, сільськогосподарських інноваціях та енергозбереженні, але їм бракує координації між промисловістю та наукою для підтримки інновацій, що призводить до постійного недовикористання регіонального

потенціалу та спрямування інвестицій в його розвиток. Розумна спеціалізація дозволяє вирішити вищезазначену проблему і шляхом концентрації ресурсів для секторів та проектів з найбільшим потенціалом для використання конкурентних переваг регіону.

Схеми розумної спеціалізації спираються на модернізацію способів впровадження інновацій в розробку кластерних ініціатив, сучасних цифрових технологій та розвиток людського капіталу. Для успішного її впровадження в пріоритетних секторах регіону потрібні висококваліфіковані спеціалісти. Це означає розробку навчальних та освітніх програм для інженерів, IT-фахівців, дослідників та керівників інноваційних проектів, а також стимулювання переміщення працівників між регіонами [4]. Приклад ЄС демонструє, що регіони з високоосвіченими людьми та відносно сильною науковою базою швидше адаптуються до потреб нової економіки та успішно впроваджують стратегії розумної спеціалізації.

Адаптація проєктів впровадження розумної спеціалізації українських регіонів на основі того, як функціонують інші європейські країни, створить додаткові виклики для урядів. Оскільки немає місцевих координованих органів для сприяння взаємодії науки, бізнесу та уряду, тому для кожного українського регіону важливо мати розроблену індивідуальну стратегію, яка враховує економіку регіону, соціальні обставини та науково-технічний потенціал побудови смартфункціонування і смартуправління економікою регіону.

Використання стратегій розумної спеціалізації на практиці передбачає застосування різних видів наукової методології для оцінки потенціалу розвитку галузі, прогнозування економічних показників та оцінки успіху чи ефективності інноваційних ініціатив. Крім того, методології моделювання та прогнозування можуть допомогти передбачити різні майбутні сценарії та оптимізувати розподіл ресурсів. Використовуючи комбіновані методології, описані вище, можна розробити комплексну стратегію регіонального розвитку, використовуючи лише наявні економічні та наукові ресурси. Аналітичні підходи, що використовуються для визначення сфер, де існують довгострокові економічні наслідки, також сприятимуть інтеграції регіональної економіки в глобальні інноваційні мережі.

Оцінка впливу стратегій розумної спеціалізації повинна здійснюватись за допомогою системи показників, що включає

економічні показники, технологічні показники та показники соціальної ефективності. Економічні показники – це такі показники, як зростання виробництва, загальний обсяг інвестицій, прибуток компанії та загальний обсяг зібраних податків. Показники технологічної ефективності – це рівень нових технологій, доступних для бізнесу, кількість виданих патентів та обсяг прикладних досліджень, перенесених у комерційне бізнес-середовище. Показники соціальної ефективності включають кількість працівників, зайнятих у бізнесі, кількість навчених працівників, зайнятих у бізнесі, та кількість навчальних закладів, що співпрацюють з бізнесом у різних сферах.

Методологія повинна уключати як кількісні, так і якісні статистичні показники, засновані на процесі реєстрації та оцінки прогресу впровадження проектів, технологічного розвитку нових можливостей працевлаштування, вимірювання рівня інновацій та оцінки економічного впливу нових технологій [3]. Це сприятиме виявленню історій успіху; виявленню потенційних організацій з найбільшим потенціалом для інновацій; визначенню галузей, які мають найбільший потенціал для впровадження подальших інноваційних змін в економіці в рамках стратегії регіонального розвитку.

Смартспеціалізація є ефективним інструментом стимулювання розвитку регіонів, який дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність економіки. Її впровадження сприяє формуванню інноваційної моделі розвитку, та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

Для ефективної реалізації концепції смартспеціалізації в Україні необхідно забезпечити координацію між органами влади регіональної влади, бізнесом та науковими установами, створити сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності та удосконалити механізми фінансування досліджень.

Список використаних джерел

1. Foray D., David P. & Hall B. (2009). Smart specialisation – The concept. Knowledge Economists Policy Brief, n 9. URL: https://wbc-rti.info/object/document/10306/attach/kfg_policy_brief_no9.pdf

2. Benner M. (2022). An institutionalist perspective on smart specialization: Towards a political economy of regional innovation policy. Science and Public Policy. Vol. 49, Iss. 6. P. 878-889. DOI: https://doi.org/10. 1093/scipol/scac035.

3. Kangas R. & Aarrevaar H. (2020). Smart specialization as regional policy approach. Sustainability, 12(19), 7986. URL: https://doi.org/10.3390/su12197986.
4. Fontana S., Bisogni F. & Renwick R. (2023). European Commission. The future of smart specialisation strategies. URL: https://www.researchgate.net/publication/371178586_The_Future_of_Regional_Smart_Specialisation_Strategies_Sustainable_Inclusive_and_Resilient
5. Бобровська О. Ю. Смарт-спеціалізація для стимулювання розвитку регіону. Публічне управління і політика. 2026. № 2(18). URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/651/640

БОБРОВСЬКИЙ Олексій,
доктор філософії в галузі публічне управління та адміністрування,
старший викладач кафедри економіки
Херсонського навчально-наукового інституту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПРАКТИЧНОГО НАВЧАННЯ ФАХІВЦІВ ЯК СКЛАДОВА МОДЕЛІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО УРЯДУВАННЯ

З огляду на сучасний стан економіки України і необхідність пошуку шляхів його покращення виникає питання підвищення якості підготовки фахівців з вищою освітою спеціальностей управлінського й економічного напрямів. Від економічної свідомості, грамотності, раціонального й ефективного застосування і управління усіма видами ресурсів держави залежить стан і рівень життя українців.

На сьогодні в Україні існує багато проблем, які можуть бути вирішені завдяки впровадженню результатів наукових досліджень формування організації, контролю плину і управління процесами відновлення України. Активні зрушення в цьому напрямі стають можливими за наявності в країні висококваліфікованих фахівців, передусім управлінських і економічних професій, якомога швидкої адаптації закладів вищої освіти (далі – ЗВО) до підготовки фахівців нової формації, здатних до вирішення завдань управління відновленням економіки країни і створення необхідних умов для позитивних змін. Це вимагає відповідних кроків стосовно модернізації системи вищої освіти для її орієнтації

на потреби післявоєнної економіки. У складі необхідних заходів особливої уваги потребує практична підготовка студентів для їхнього швидкого включення в процеси відновлення одночасно із отриманням теоретичних, методичних і методологічних знань.

Для швидких і якісних змін у практичному навчанні студентів, майбутніх управлінців стає набуття ними першого практичного досвіду на робочих місцях у період теоретичного навчання, для якого в Україні вже існують конкретні можливості. Сьогодні країна має значний прогрес у цифровізації суспільства. Тренд цифрової трансформації захоплює всі ніші й масштаби процесів життєдіяльності. Розвиваються нові форми організації робіт у режимі онлайндіяльності, з'явилась низка професійних посад і робіт, виконуваних на далекій відстані від головних офісів суб'єктів господарювання, застосовується новий електронний підхід для проведення короткострокового опанування нематеріальних робіт, формується масштабна мережа опанування навичок до робіт через мобільні і сенсорні мережі, що створює нові передумови інтегрованого розвитку керованих галузей на територіях. Але при цьому процеси практичного навчання майбутніх фахівців залишаються незмінними.

Стійка віддаленість навчальних процесів від діяльності органів влади усіх рівнів сьогодні є перепоною для активного підвищення якості підготовки фахівців, перешкоджає швидкій реалізації опанованих знань і розвитку стратегічного мислення для їх продуктивного використання.

Аналіз сучасного стану організації практичного навчання студентів показує, що цей процес здійснюється за чітко визначеною послідовністю і змістом. Але предметний зміст практичних занять не завжди відображає реально існуючі процеси діяльності в системах управління і, скоріше, є творчими й методичними здобутками інтелекту і майстерності викладачів.

Підвищення ефективності результатів навчання до рівня можливостей зарахування випускників одразу після закінчення ЗВО на відповідальні посади опанованої спеціалізації потребує більш тісної творчої співпраці і соціального партнерства держави, ЗВО та суб'єктів господарювання. Реально існуючою формою співпраці ЗВО і підприємств у процесі безпосередньої практичної підготовки фахівців сьогодні є в основному переддипломна

практика. Але програми переддипломних практик недостатньо ідентифікуються з практичним навчанням. Їх зміст в основному спрямовується на збір інформаційно-аналітичних матеріалів, необхідних для виконання магістерських робіт і їх узагальненого рецензування представниками суб'єктів господарювання.

Поглиблення практичного навчання і застосування еволюційних форм і методів пізнання управління економікою повинні передбачати всеохопне і комплексне бачення реальних наслідків взаємного перетину знань різних наук, в практичній діяльності органів публічної влади і суб'єктів господарювання, чинників і факторів, які впливають на вибір управлінських економічних рішень. Важливим є врахування умов, які інтегрують ці знання у процеси управління діяльністю у внутрішньому і зовнішньому середовищі та спрямовуються на гарантований очікуваний результат. Необхідним є систематизація теоретичного і практичного взаємозв'язку використовуваних знань, поглиблення їх міждисциплінарних зв'язків, збагачення їх багатосторонності і багатоаспектності, своєчасне бачення необхідності оновлення існуючих типів відносин і методів діяльності. У практиці ці аспекти потребують чіткого відображення їх у змісті вирішуваних практичних завдань, при опануванні нових практичних навичок і компетенцій професійної діяльності сьогодення і пошуку відповідних умов застосування і постійного поглиблення. На таких умовах формується зміст смартосвіти, яку прагнуть використовувати навчальні заклади, а їх процеси потребують реальної і тісної співпраці, кооперації, творчого партнерства органів публічної влади, ЗВО і суб'єктів господарювання, побудови спільного інноваційного середовища практичної підготовки майбутніх фахівців. Але поки існуюча система соціального партнерства і співпраці ЗВО, держави та бізнесу показує її безсистемність і недостатню спрямованість на участь у підготовці фахівців. Соціальна корпоративна відповідальність суспільства за вирішення цієї проблеми продовжує заставатись слабкою, хоча і публічно декларується. Існуючі соціальні договори співпраці з ЗВО напряму не спрямовані на високу якість проходження практичного навчання в період практик. Здебільшого воно має формальний, неконтрольований і безвідповідальний характер, а отже точкову результативність. Водночас у суспільстві з'являються широко

рекламовані короткострокові курси з перенавчання і набуття нових професійних знань, повністю віддалених від конкретних потреб управління економікою на різних рівнях.

На сучасному етапі напрями своєчасного ознайомлення й опанування новітніми технологіями та інфраструктурою для інтенсивного навчання широко пропонуються компаніями бізнесу. Так, наприклад, ТОВ «Хуавей Україна», постачальник інфраструктури інформаційних і комунікаційних технологій, а також інтелектуальних пристроїв, окрім основних видів діяльності, широко рекламує проведення короткострокових курсів (тренінгів) для викладачів провідних університетів України з опанування теоретичних знань за напрямами: 5G, хмарні сервіси (Cloud Service), зберігання даних (Storage), штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), мережеві технології (Datacom), великі дані (Big Data), WLAN, інформаційна безпека (Security), інтелектуальні обчислення (Intelligent Computing) та ін.

Але ці знання не пов'язуються і не будуть швидко застосованими і корисними без глибокого балансу теоретичних і практичних знань, сформованих технологій і практичних процесів діяльності в установах, які вже працюють не один десяток років і побудовані на обґрунтованих стандартах методологічних і нормативно-правових стандартах надання державних послуг. Наявні методичні і практичні здобутки потребують глибокого аналізу методичної сумісності і достатності для очікуваних здобутків і сучасного вибору для тих, хто стає основою для інноваційних звершень в організації і здійсненні процесів управління.

В період повоєнного відновлення України особливо посилюються вимоги до практичної підготовки і професійних компетенцій фахівців будь якої галузі, як одного із головних чинників конкурентоспроможності та економічного розвитку країни і основного принципу державної політики у сфері освіти. Це обумовлює необхідність уваги Уряду до розробки і затвердження нової концепції соціально-корпоративного партнерства і співпраці ЗВО, бізнесу і влади до практичної підготовки майбутніх фахівців не тільки в опануванні професійними інноваційними знаннями і пізнанні науково-дослідницьких методів, а і передбачає поглиблення практичних компетенцій і здатностей до їх застосування на шляху відновлення і розвитку країни.

БОНДАРЕНКО Дмитро,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інституту державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПРОТИДІЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ПОЛІТИКИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ

Стратегічні комунікації та протидія дезінформації є невід'ємною, хоча й досі концептуально недооціненою складовою державної безпекової політики в умовах гібридних загроз, оскільки саме інформаційний простір стає тим середовищем, де супротивник реалізує значну частину своїх стратегічних цілей без застосування прямого збройного насильства. Традиційна логіка публічного управління безпекою, орієнтована передусім на силові та інституційні інструменти протидії, виявляється недостатньою в ситуації, коли ключовим полем боротьби стає довіра громадян до державних інституцій, медіа та достовірної інформації як такої. Це зумовлює необхідність розглядати стратегічні комунікації не як допоміжну функцію інформування суспільства, а як повноцінний інструмент державної безпекової політики, що потребує власної інституційної архітектури, кадрового забезпечення та аналітичного апарату. Понятійна невизначеність, що супроводжує розмежування стратегічних комунікацій, публічної дипломатії та інформаційних операцій, додатково ускладнює формування уніфікованої нормативно-правової бази цього напряму державної політики.

У теоретичному вимірі поняття «стратегічні комунікації» об'єднує систематичну, послідовну діяльність на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, спрямовану на розуміння цільових аудиторій та просування ідей через ефективні канали задля формування й підтримання певної моделі поведінки. Це принципово відрізняє стратегічні комунікації від ситуативного інформування чи класичної державної пропаганди, оскільки вони передбачають довгострокове планування, чітке узгодження з політичними цілями держави та постійну оцінку ефективності повідомлень. Водночас у науковій літературі залишається дискусійним питання про межу між легітимними стратегічними комунікаціями демократичної держави та маніпулятивними практиками, притаманними авторитарним

режимам, що використовують подібний інструментарій для протилежних, антидемократичних цілей. Дослідники по-різному вирішують цю дилему: одні наголошують на критерії правдивості повідомлень як головній розмежувальній ознаці, інші акцентують на прозорості джерела комунікації та повазі до права аудиторії на самостійне формування думки, незалежно від фактичної точності окремих повідомлень.

Дезінформація становить ключовий компонент сучасних гібридних загроз, оскільки поєднує технологічну доступність цифрових платформ із психологічною вразливістю суспільства до емоційно заряджених наративів. На відміну від класичної пропаганди, сучасні дезінформаційні кампанії систематично поєднують фрагменти реальних фактів із сфабрикованим контентом, що ускладнює їх виявлення та спростування засобами традиційної журналістики. Ефективна протидія цьому явищу вимагає не лише реактивного спростування окремих фейків, а системної роботи з підвищення медіаграмотності населення, розвитку інституційної спроможності фактчекінгу та формування стійких контрнаративів, здатних конкурувати з дезінформацією за увагу цільових аудиторій. Додаткової складності цьому завданню надає стрімкий розвиток технологій генеративного штучного інтелекту, що суттєво здешевлює виробництво правдоподібного фальшивого контенту й водночас створює нові можливості для його автоматизованого виявлення.

Порівняльний аналіз інституційних моделей протидії дезінформації виявляє кілька принципових підходів, що склались у різних міжнародних безпекових структурах. Підхід НАТО, реалізований через Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій у Ризі, акцентує на військово-безпековому вимірі протидії дезінформації як складовій колективної оборони Альянсу. Підхід Європейського Союзу, втілений насамперед у діяльності Східної групи стратегічних комунікацій та інструменту EUvsDisinfo, наголошує на публічній прозорості та систематичному документуванні проросійських дезінформаційних наративів як передумові їх ефективного спростування. Обидва підходи сходяться в тому, що ефективна протидія дезінформації неможлива без тісної координації між дипломатичними, безпековими та цивільними комунікаційними структурами держави. Скандинавські країни, зокрема Швеція та Фінляндія, розвинули власну модель, що інтегрує протидію дезінформації в ширшу концепцію психологічної оборони населення, яка охоплює систему освіти, публічне мовлення

та цивільне суспільство як рівноправних учасників забезпечення інформаційної стійкості держави.

Досвід України у розбудові системи стратегічних комунікацій є показовим прикладом інституціоналізації цього напряму безпекової політики під тиском практичної необхідності. Створення Центру протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України 2021 року стало відповіддю на накопичений з 2014 р. досвід протистояння системним російським інформаційним операціям, спрямованим на делегітимізацію державної влади та підрив суспільної єдності. Паралельно з державними інституціями в Україні сформувалась розгалужена мережа незалежних фактчекінгових і аналітичних організацій, що суттєво доповнює офіційні комунікаційні зусилля держави, хоча координація між державним і громадянським сегментами протидії дезінформації залишається переважно ситуативною, а не інституційно закріпленою. Показово, що значна частина найбільш ефективних українських ініціатив із протидії дезінформації виникла саме в громадянському секторі, що ставить перед державою окреме управлінське завдання – не підпорядкувати ці ініціативи, а вибудувати сталі механізми їхньої співпраці з офіційними структурами.

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало безпрецедентним випробуванням для української системи стратегічних комунікацій, яка продемонструвала як значну адаптивність, так і суттєві структурні обмеження. З одного боку, оперативна комунікація вищого політичного керівництва, активна присутність державних структур у соціальних мережах та ефективна мобілізація міжнародної інформаційної підтримки сприяли підтриманню як внутрішньої суспільної єдності, так і зовнішньої довіри партнерів. З іншого боку, ресурсна залежність від донорського фінансування, дефіцит кваліфікованих фахівців зі стратегічних комунікацій та відсутність єдиної довгострокової стратегії координації між військовими, дипломатичними і цивільними комунікаційними структурами лишаються невирішеними системними проблемами. Окремим викликом залишається забезпечення сталості комунікаційних інституцій після завершення активної фази війни, коли рівень міжнародної уваги та донорської підтримки закономірно знижуватиметься, а потреба в системній протидії дезінформації, найімовірніше, збережеться.

Таким чином, стратегічні комунікації та протидія дезінформації є фундаментальною складовою реалізації державної

безпекової політики в умовах гібридних загроз, ефективність якої визначається не лише технологічною спроможністю виявляти й спростовувати дезінформацію, а й здатністю держави інституційно закріпити довгострокове стратегічне планування комунікаційної діяльності. Систематизація українського досвіду протидії дезінформації в умовах повномасштабної війни становить значущий внесок у розвиток теорії публічного управління безпекою, актуальний як для вітчизняної науки, так і для міжнародного безпекового співтовариства, що дедалі частіше стикається з подібними викликами. Подальші дослідження в цьому напрямі мають зосередитись на розробці стійких інституційних моделей, здатних забезпечити ефективність стратегічних комунікацій держави не лише в екстремальних умовах активної фази конфлікту, а й у довгостроковій перспективі повоєнного розвитку.

Список використаних джерел

1. Villar García J. P., Tarín Quirós C., Blázquez Soria J., Galán Pascual C., Galán Cordero C. Strategic Communications as a Key Factor in Countering Hybrid Threats. Brussels: European Parliament, EPRS | STOA, 2021. 134 p.

2. Botan C. H., Taylor M. The Role of Trust in Channels of Strategic Communication for Building Civil Society. *Journal of Communication*. 2006. Vol. 55, No. 4. P. 685–702.

3. Maronkova B. NATO Amidst Hybrid Warfare Threats: Effective Strategic Communications as a Tool Against Disinformation and Propaganda. In: Jayakumar S., ang B., Anwar N. D. (eds.) Disinformation and Fake News. Singapore: Palgrave Macmillan, 2021. P. 117–129.

БУГАЄВ Владислав,
аспірант кафедри права, національної безпеки та євроінтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна.

ІНТЕГРАЛЬНИЙ КОЕФІЦІЄНТ ОЦІНКИ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД МЕДИЧНИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ

Забезпечення рівного доступу сільського населення до якісних медичних послуг є однією з основ системи охорони здоров'я України. Стаття 49 Конституції України гарантує кожному право на медичну допомогу, проте формальна рівність прав не означає фактичної

рівності доступу [1]. Сільське населення об'єктивно стикається з низкою специфічних бар'єрів: географічною віддаленістю спеціалізованих закладів, дефіцитом медичних кадрів, нижчим рівнем доходів та обмеженою цифровою інфраструктурою. В умовах воєнного стану до цих чинників додається безпековий вимір, що особливо гостро проявляється у прифронтових і деокупованих громадах та потребує врахування в інструментах оцінки доступності.

Ключовою методологічною проблемою державного регулювання сільської медицини є відсутність стандартизованого інструменту кількісної оцінки стану забезпеченості конкретної сільської громади медичним обслуговуванням. Чинна система моніторингу оперує переважно галузевими показниками національного рівня, таких як кількістю надавачів, обсягом фінансування Програми медичних гарантій [2], які не дозволяють діагностувати фактичний стан доступності на рівні окремої територіальної громади та порівнювати громади між собою. Це унеможливлює науково обґрунтоване визначення пріоритетів регуляторних інтервенцій та цільове спрямування обмежених ресурсів.

Теоретичні засади аналізу доступності медичних послуг закладено у класичній п'ятикомпонентній моделі Р. Пенчанські та В. Томаса, яка розрізняє п'ять вимірів доступності: наявність, географічну доступність, фінансову доступність, зручність організації та культурну прийнятність [3]. Сучасні дослідники доповнюють цю модель концепцією технологічної рівності TechQuity, що відображає рівність можливостей використання цифрових медичних сервісів [4]. Проблематику доступності та якості медичної допомоги у сільській місцевості розглядають як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники [5; 6]. Водночас бракує комплексного інтегрального інструменту, який поєднував би всі виміри доступності в єдиний кількісний показник, придатний для оцінки та порівняння сільських громад, та враховував би специфічний для України безпековий вимір.

Метою цього дослідження є обґрунтування інтегрального коефіцієнта забезпеченості сільської громади медичним обслуговуванням ($К_{зсг}$) як інструменту кількісної оцінки доступності медичних послуг у сільській місцевості, а також розкриття методики його розрахунку та інтерпретації.

Запропонований коефіцієнт ґрунтується на ідеї згортання багатовимірного поняття доступності в єдиний кількісний показник.

Він обчислюється як зважена сума шести компонентів, кожен з яких відповідає окремій групі механізмів державного регулювання:

$$К_{зсг} = a_1*К_{кад} + a_2*К_{посл} + a_3*К_{дост} + a_4*К_{фін} + a_5*К_{циф} + a_6*К_{безп}$$

де a_1 ... a_6 – вагові коефіцієнти, що визначаються методом експертних оцінок та в сумі дорівнюють одиниці

$К_{кад}$ – коефіцієнт забезпеченості медичними кадрами;
$К_{посл}$ – забезпеченості медичними послугами;
$К_{дост}$ – географічної доступності;
$К_{фін}$ – фінансової доступності;
$К_{циф}$ – цифрової інтегрованості;
$К_{безп}$ – безпекової стабільності.

Принциповою особливістю коефіцієнта є інтеграція до його структури шостого компонента безпекової стабільності ($К_{безп}$), що не має прямих аналогів у європейській практиці оцінки доступності та відображає українську специфіку функціонування системи медичного обслуговування в умовах воєнного стану [7]. Компонент $К_{кад}$ обчислюється як відношення фактичної кількості медичних працівників на 10 тис. населення до нормативної; за даними офіційної статистики, цей показник у сільській місцевості відчутно нижчий, ніж у міських районах[8].

Інтерпретація обчисленого значення коефіцієнта $К_{зсг}$ здійснюється за п'ятирівневою шкалою: значення менше 0,40 відповідає критично низькому рівню забезпеченості; від 0,40 до 0,60 низькому рівню; від 0,60 до 0,80 задовільному; від 0,80 до 0,95 високому; 0,95 і вище близькому до еталонного. Така шкала забезпечує однозначну інтерпретацію стану забезпеченості будь-якої сільської громади та дозволяє відстежувати динаміку її змін під впливом регуляторних інтервенцій.

Методика розрахунку передбачає три етапи: збір первинних даних за шістьма компонентами через анкетне опитування населення та аналіз офіційних статистичних даних; визначення вагових коефіцієнтів методом експертних оцінок; обчислення інтегрального значення з подальшим зіставленням за шкалою. Практичну застосовність коефіцієнта продемонстровано на прикладі двох прифронтових громад, що репрезентують деокупований та постійно прифронтовий підтипи. Аналіз

компонентної структури дозволяє виявляти конкретні «слабкі ланки» забезпеченості: найнижчі значення фіксуються за компонентами цифрової інтегрованості та безпекової стабільності, що визначає пріоритетність відповідних напрямів регуляторних інтервенцій [9; 10].

Запропонований коефіцієнт має низку методологічних переваг. Він забезпечує комплексність оцінки, інтегруючи всі виміри доступності в єдиний показник; є універсальним та застосовним до будь-якої сільської громади; виконує одночасно діагностичну та прогностичну функції; його компонентна структура дозволяє виявляти конкретні проблемні напрями. Регулярний розрахунок коефіцієнта уможливлює моніторинг динаміки доступності та порівняння громад, що є основою доказової регуляторної політики. Потенційна сфера застосування охоплює систематичне картографування «медичних пустель», цільове спрямування державних та європейських інвестиційних ресурсів, оцінку ефективності регуляторних інтервенцій та інтеграцію до системи автоматичного моніторингу Національної служби здоров'я України [11].

Висновки. Обґрунтований авторський інтегральний коефіцієнт забезпеченості сільської громади медичним обслуговуванням (Кзсг) становить методологічний внесок у розвиток інструментарію оцінювання регуляторної політики у сфері сільської медицини. Коефіцієнт поєднує класичні виміри доступності з сучасною концепцією технологічної рівності та оригінальним безпековим виміром, що відображає українську специфіку. П'ятирівнева шкала інтерпретації забезпечує однозначну оцінку стану будь-якої сільської громади, а компонентна структура дозволяє виявляти пріоритетні напрями регуляторних інтервенцій в умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови. Перспективи подальших досліджень пов'язані з повномасштабною емпіричною верифікацією коефіцієнта на репрезентативній вибірці сільських громад різних регіонів України.

Список використаних джерел

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 01.05.2026).

2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19 (дата звернення: 21.05.2026).

3. Penchansky R., Thomas J. W. The concept of access: definition and relationship to consumer satisfaction. *Medical Care*. 1981. Vol. 19, No. 2. P. 127-140.

4. Sieck C. J., Sheon A., Ancker J. S. et al. Digital inclusion as a social determinant of health. *Digital Medicine*. 2021. Vol. 4, Article 52. https://doi.org/10.1038/s41746-021-00413-8

5. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості: Закон України від 14.11.2017 № 2206-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19 (дата звернення: 21.05.2026).

6. Бугаєв В. Ю. Система оцінювання державного регулювання надання медичних послуг сільському населенню. Наукові перспективи. 2025. № 5(59). С. 85-98. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-85-98

7. Бугаєв В. Ю., Вашев О. Є. Доступність медичних послуг у сільських громадах України: управлінські чинники та інституційні виклики. Успіхи і досягнення у науці. 2026. № 1(23). С. 529-540. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)

8. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ: Держстат України, 2023. 390 с. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2022 (дата звернення: 21.05.2026).

9. Вашев О. Є., Бугаєв В. Ю. Зарубіжний досвід державного регулювання охорони здоров'я (на прикладі Європейського Союзу, Канади, Польщі, Литви). *Державне будівництво*. 2025. № 1(37). С. 492-503. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-35

10. Buhaiev V. Yu. Digital transformation of the healthcare system as a means of providing quality medical care to the population of rural areas of Ukraine. *SWorldJournal*. 2025. Issue 31, Part 4. P. 230-239.

11. Національна служба здоров'я України. Звіт за результатами виконання Програми медичних гарантій за 2024 рік. Київ: НСЗУ, 2025. 86 с. URL:https://nszu.gov.ua/news/nszu-opriliudnila-zvit-pro-svoiu-diialnist-u-2024-r-11 (дата звернення: 21.05.2026).

ВАКУЛЕНКО Володимир,
кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри права та публічного управління
Національної академії статистики, обліку та аудиту,
м.Київ, Україна

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Протягом десятиліть традиційна регіональна політика у світі, і в Україні зокрема будувалася на принципі «компенсаційного

вирівнювання» – коли кошти з державного бюджету перерозподілялися на користь слабших регіонів для покриття їхніх базових потреб. Проте практика довела неефективність цього підходу: він штучно консервував технологічну відсталість і не стимулював внутрішній розвиток. Сьогодні світовий тренд - це неоендогенний підхід, що покладений в основу концепції Смарт-спеціалізації.

Смарт-спеціалізація - це науково та емпірично обґрунтована стратегія економічної трансформації регіону, яка передбачає концентрацію державних, приватних та міжнародних ресурсів на обмеженій кількості пріоритетних напрямів. Ці напрями обираються не випадково, а на основі унікальних конкурентних переваг, наукового потенціалу та ринкових ніш конкретної території [1].

Смарт-спеціалізація (S3) є ключовою рамковою основою Політики згуртування Європейського Союзу, спрямованої на сприяння регіональному розвитку шляхом цілеспрямованих інвестицій в інновації та дослідження. S3 використовує унікальні сильні сторони та активи кожного регіону для стимулювання економічного зростання, конкурентоспроможності та створення робочих місць.

Розумна спеціалізація та пов'язана з нею методологія, відома як Стратегія досліджень та інновацій для розумної спеціалізації, були оцінені як «найповніший досвід промислової політики, що впроваджується в сучасній Європі» [2]. Для визначення пріоритетів стратегічних напрямків для інновацій та інвестицій на основі порівняльних переваг регіону та потенціалу зростання. Це передбачає процес участі зацікавлених сторін з академічних кіл, промисловості, уряду та громадянського суспільства для розробки спільного бачення та стратегічної дорожньої карти регіонального розвитку.

Головна відмінність планування з використанням інструменту смарт-спеціалізації від класичного планування полягає в тому, що пріоритети розвитку не призначаються чиновниками в кабінетах, кристалізуються через процес підприємницького відкриття (EDP). Тобто через інклюзивний, постійний діалог та взаємодію між чотирма групами стейкхолдерів (влада, бізнес, наука, громадянське суспільство), де: влада виступає модератором та гарантом правил гри; бізнес (насамперед малий та середній, кластери) приносить

розуміння реального ринку (де є попит, які технологічні бар'єри існують); наука й освіта (університети) пропонують розробки для вирішення проблем бізнесу, а громадянське суспільство оцінює екологічні та соціальні наслідки інновацій. Стратегії розробляються «знизу вгору». Завдяки сприянню інтерактивному державно-приватному партнерству місцеві зацікавлені сторони можуть швидко виявляти мінливі ринкові вимоги, а також технологічні чи ресурсні проблеми.

Для України у 2026 році смарт-спеціалізація перестала бути просто «експериментальним європейським підходом». Це критично важливий інструмент повоєнного відновлення та безальтернативна вимога Європейської Комісії для доступу регіонів до структурних та інвестиційних фондів ЄС у рамках перед вступної допомоги та програми Ukraine Facility. Для цього було удосконалено нормативно-правове поле регіонального розвитку України. Так, Закон України «Про засади державної регіональної політики» [3] закріпив смарт-спеціалізацію як наскрізний принцип, а в Державній стратегії регіонального розвитку нам 2021–2027 роки чітко визначається, що фінансування регіональних проєктів із Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) та міжнародних фондів має фокусуватися на смарт-пріоритетах [4].

Смарт-спеціалізація також адаптується до змін та безпекових загроз, переходячи від суто економічних моделей зростання до стратегій, орієнтованих на стійкість. Вона дає можливість місцевим стейкхолдерам використовувати висхідні процеси підприємницького відкриття для розбудови місцевих конкурентних переваг у сферах кібербезпеки, технологій подвійного призначення та безпечних ланцюгів постачання [1].

Регіони визначають інвестиційні пріоритети, які задовольняють як комерційні потреби, так і потреби у сфері оборони та безпеки. Це мінімізує залежність від зовнішньої критичної інфраструктури та убезпечує місцеве виробництво. Безпека інтегрується в міське планування через захист критичної інфраструктури, безпеку цифрових мереж та створення консультативних рад під керівництвом громадян, які забезпечують справедливість в онлайні та захист даних.

Отже смарт-спеціалізація - це не просто розділ у стратегії розвитку області, а операційна система для управління

регіональною економікою в умовах інтеграції до ЄС та програм відновлення. Для того, щоб це дало максимальний ефект необхідно: забезпечити жорстку прив'язку фінансування Агенцій регіонального розвитку (АРР) та місцевих програм до виконання індикаторів смарт-спеціалізації, активно створювати регіональні інноваційні кластери, які об'єднають місцевий бізнес навколо наукових центрів, інтегрувати українські смарт-пріоритети у загальноєвропейські тематичні платформи для залучення прямих іноземних інвестицій та участі в європейських програмах.

Список використаних джерел

1. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків : монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» ; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2024. 307 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf

2. Radovanovic, N., Bole, D., Guidelines for the stakeholder dialogue in the process of designing and implementing Smart Specialisation strategies in the EU Enlargement and Neighbourhood Region, Publications Office of the European Union. Luxembourg. 2024. 10.2760/498191, JRC136053.

3. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII: станом на 1 січ. 2025 р. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/156-19#Text

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

ВАСИЛЬЄВ Максим,

магістр права, магістр з публічного управління та адміністрування,
Голова Громадської організації «Центр інноваційних наукових досліджень «ЛЕНД КОНТРОЛ»,
м. Кропивницький, Україна

АДМІНІСТРАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ ЗАСІБ ДОПУСТИМОГО ОБМЕЖЕННЯ ІНТЕРЕСООРІЄНТОВАНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРИ РЕГУЛЮВАННІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

Земельні відносини – базисна, інституціоналізована галузь суспільних відносин й водночас складне економіко-правове явище, проявлене через комплексний, багаторівневий рух регульованої мультиагентної взаємодії. Оскільки земля (земна

поверхня в межах державної території) в цілому являє собою і загальне природне надбання (в екологічному розумінні), і основну матеріальну складову національного багатства (в економічному розумінні), безсумнівним є те, що земельні відносини визнані, власне, як правовідносини, можуть відбуватися виключно в рамках інституційного середовища.

Виходячи з конституційного імперативу особливої охорони землі, закріплюючого: а) прерогативу держави відносно розподілу публічної земельної власності; б) її ключову позицію, зокрема, при адміністративно-правовому регулюванні земельних відносин, це є не тільки базовою вимогою встановленого правопорядку, але і критерієм легальності виникаючих суб'єкт-об'єктних відношень. Тому, навіть попри підвищення значимості ринкових (приватно-правових) механізмів, державне регулювання у галузі земельних відносин в організаційному вимірі все ж залишається основним завданням і належить до компетенції діючого інституціонального механізму [1, с. 90].

Із зростанням складності, динамічності й, більш того, варіативності та непередбачуваності конфігурацій мультиагентної взаємодії, кількісного складу учасників цієї взаємодії, такий механізм в кібернетичному плані діє як функціонально відокремлена керуюча суб'єкт-система державного управління. Реагуючи на збільшення різноманітності (множинності конфігурацій) мультиагентної взаємодії у підпорядкованій їй керованій об'єкт-системі, вона користується легітимною здатністю до примусової нормалізації земельних відносин, яка досягається шляхом застосування владно-організуючого впливу на поведінку заінтересованих осіб.

Завдяки структуруванню власної різноманітності владна воля керуючої суб'єкт-системи при втручанні у хід земельних відносин з метою нормалізації може проявлятися через концептуальні ролі-модуси або режими адміністративної взаємодії (табл. 1): а) контролера інформаційної різноманітності, призначеного підтримувати спостережуваність керованої об'єкт-системи (через фіксацію відхилень у поведінці заінтересованих осіб та ініціювання коригувального впливу); б) регулятора або управлінського агрегату редукції поведінкової різноманітності, призначеного не тільки визначати межі можливої (прийнятної) поведінки (через підзаконну нормотворчість), але й оперативно обмежувати множину нереферентних станів заінтересованих осіб до підмножини

допустимих (через правозастосування); в) стабілізатора коливань негативної динамічної різноманітності, призначеного утримувати заінтересованих осіб у «коридорі» допустимих станів.

Утворена владно-установчим волевиявленням держави, насамперед на благо інтересів, зумовлених необхідністю задоволення суспільних потреб (первинних відносно будь-яких приватних інтересів), керуюча суб'єкт-система постає як наділена спеціальною компетенцією, організована, цілеспрямована система публічно-правового типу або інституціонально формалізована «машина» соціального управління. Враховуючи виражений нормативний еколого-орієнтований характер державних інтересів у галузі земельних відносин, переважним завданням керуючої суб'єкт-системи є підтримання такого рівня правопорядку, який би в умовах високого суб'єктного різноманіття наближав керовану об'єкт-систему до стану відповідності встановленим цілям і завданням державної політики регулювання земельних відносин.

Таблиця 1

Логічна модель режимів адміністративної взаємодії керуючої суб'єкт-системи при нормалізації земельних відносин

Роль-модус	Правило	Принцип системної поведінки	Умови допустимості	Вихідна відповідь
Контролер	XOR	прийнятно, якщо відсутнє відхилення	Fact = Norm	відповідність
		неприйнятно, якщо наявне відхилення	Fact ≠ Norm	невідповідність
Регулятор	AND	допустимо, якщо виконано усі встановлені умови	A = 1, B = 1	дозвіл
	NOT	недопустимо, якщо не виконано хоча б одну умову	A = 0, B = 1	заборона
			A = 1, B = 0	
			A = 0, B = 0	
Стабілізатор	OR	схвалено, якщо існує пріоритет допуску	Set = 1, Res = 0	активація
	NOT	несхвалено, якщо існує обов'язок утриматися (обмеження, заборона)	Set = 0, Res = 1	деактивація

Джерело: розробка автора

Для втілення даного завдання держава, за неможливості залишити питання дотримання правопорядку на розсуд самих лише заінтересованих осіб, принципово зберігає за керуючою суб'єкт-системою координаційно-регулятивні функції, поєднуючи як пряму, так і опосередковану механіку владно-організуючого впливу. Оскільки земля на конституційному рівні визнана об'єктом особливої охорони, владно-організуючий вплив при здійсненні цих функцій, утілений у керівних сигналах, спрямовується на утвердження легальності - інституційно-правового обмежувача, зв'язуючого вимоги, за яких та чи інша дія, стан або статус у земельних відносинах вважаються такими, що існують на законних підставах.

Маючи легітимне уповноваження на перешкоджання будь-яким проявам нелегальності, характер діяльності керуючої суб'єкт-системи передбачає не тільки виявлення зовнішніх подій, що підпадають під її юрисдикцію, але й функціональну спроможність до вольової трансформації своїх станів, необхідної для вжиття заходів з нормалізації екзогенних процесів. Зважаючи на жорстку розмірність та значний ступінь централізації структурно-організаційної архітектури своєї адміністративної вертикалі, вона здійснює відповідні заходи завдяки зосередженню зусиль утворюючих цю вертикаль інституціональних елементів. Звернені у напрямку поставленої мети, згадані елементи застосовують управління як форму практичної (процедурної) реалізації виконавчої влади, що при утвердженні легальності за визначенням припускає певну примусовість.

Приймаючи до уваги те, що заінтересовані особи, як правило, діють у векторі максимізації індивідуальної вигоди (виходячи з розрахунку очікуваної корисності, яка може мати несприятливі зовнішні наслідки), у тому числі з компонентом протиправності, задіяна керуючою суб'єкт-системою примусовість також полягає у селективному відсіканні прагнень, мотивованих інтересами, які не задовольняють інституційно закріпленим умовам допустимості (визначеність намірів, правовий статус, фінансові можливості тощо). Інтегруючи їх у формалізовану логіку розрізнення, різноманітність керованої об'єкт-системи таким чином контролюється через «регулятивний фільтр» - комплексний інструментарій компенсації складності конфігурацій поведінки, звужуючий ймовірнісний простір станів заінтересованих осіб, який окреслює прийнятну

динаміку за сукупністю застосовних умов допустимості, відкидаючи конфігурації, що так чи інакше суперечать критеріям легальності, навіть якщо вони економічно доцільні на думку окремої заінтересованої особи.

Список використаних джерел

1. Васильєв М. А., Михальченко Г. Г. Математичне вимірювання показників оцінки інституціональної гнучкості організаційної структури керуючої суб'єкт-системи державного управління в області регулювання земельних відносин в Україні. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації : колект. монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. С. 90–116.

ВАШЕВА Анастасія,
аспірантка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я
Харківського Національного медичного університету,
м. Харків, Україна

ВАШЕВ Олег,
кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри права національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інституту державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІВАНОВА Лариса,
апарат Харківської обласної військової адміністрації,
м. Харків, Україна

ДЕТЕРМІНАНТИ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ ПОХИЛОГО ВІКУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ АКТИВНОГО ДОВГОЛІТТЯ

В умовах демографічного старіння населення питання забезпечення належного рівня якості життя громадян похилого віку набуває особливої актуальності. За прогнозами міжнародних організацій, частка осіб віком 60 років і старше в структурі населення більшості європейських держав продовжуватиме зростати, що обумовлює необхідність перегляду підходів до формування соціальної та медичної політики [1; 2]. Для України ця проблема має особливе значення через поєднання процесів старіння населення,

соціально-економічних трансформацій та необхідності модернізації системи охорони здоров'я й соціального захисту.

Якість життя населення похилого віку є багатовимірною категорією, яка охоплює не лише показники фізичного здоров'я, а й соціального благополуччя, матеріального забезпечення, психологічного комфорту, безпеки та можливостей для самореалізації [3; 4]. Відповідно, формування ефективної державної політики у цій сфері потребує врахування комплексу детермінант, що визначають умови життєдіяльності людей старшого віку.

Першою групою детермінант виступають медико-біологічні чинники. Саме стан здоров'я залишається одним із ключових показників якості життя осіб похилого віку. З віком зростає поширеність хронічних неінфекційних захворювань, збільшується потреба у регулярному медичному спостереженні, профілактиці та реабілітації. Важливого значення набувають доступність первинної медичної допомоги, можливість отримання консультацій вузьких спеціалістів, забезпеченість лікарськими засобами та розвиток системи довготривалого догляду [5]. Окрему увагу необхідно приділяти психічному здоров'ю громадян похилого віку, оскільки депресивні стани, когнітивні порушення та соціальна ізоляція негативно впливають на загальне самопочуття та соціальну активність людини.

Не менш важливими є соціально-економічні детермінанти. Рівень доходів безпосередньо визначає можливість задоволення базових потреб людини, включаючи харчування, житло, медичне обслуговування та соціальну активність. Для значної частини громадян похилого віку пенсійні виплати залишаються основним джерелом доходу, тому достатність пенсійного забезпечення є одним із визначальних факторів якості життя. Водночас актуальним завданням державної політики є створення умов для продовження трудової активності осіб похилого віку, розвитку програм зайнятості та підтримки економічної незалежності літніх людей [5; 6].

Вагомий вплив на якість життя справляють соціально-психологічні детермінанти. Люди похилого віку часто стикаються з ризиками самотності, звуження соціальних контактів та зниження рівня суспільної активності. Соціальна ізоляція призводить до погіршення психологічного стану, підвищення ризику депресії та погіршення фізичного здоров'я [4; 8]. Саме тому важливими напрямами державної політики мають бути підтримка сімейних

зв'язків, розвиток міжпоколінної взаємодії, залучення осіб старшого віку до громадської діяльності та створення умов для їхньої соціальної інтеграції.

Особливе місце посідають інфраструктурні детермінанти. Якість життя громадян похилого віку значною мірою залежить від доступності об'єктів соціальної та медичної інфраструктури. Важливими є наявність транспортного сполучення, безбар'єрність громадського простору, пристосованість житлового середовища до потреб маломобільних груп населення, доступність аптечних закладів, соціальних служб та закладів охорони здоров'я. Розвиток цифрової інфраструктури також стає важливим фактором підвищення якості життя, оскільки цифрові технології забезпечують доступ до інформації, державних послуг та дистанційної медичної допомоги [7].

Суттєвий вплив мають територіальні детермінанти. Відмінності між міськими та сільськими територіями часто зумовлюють нерівний доступ до медичних і соціальних послуг. У сільській місцевості проблемами залишаються дефіцит медичних кадрів, значні відстані до закладів охорони здоров'я та обмежені можливості транспортного сполучення [6; 9]. Це створює додаткові ризики для громадян похилого віку та потребує застосування спеціальних механізмів державного регулювання, спрямованих на забезпечення територіальної справедливості та доступності послуг.

Окрему групу становлять інституційно-управлінські детермінанти. Рівень якості життя осіб похилого віку значною мірою залежить від ефективності державної політики, узгодженості дій органів державної влади та місцевого самоврядування, розвитку системи соціального захисту та охорони здоров'я. Особливого значення набуває міжсекторальна взаємодія між органами влади, медичними закладами, соціальними службами та громадськими організаціями [1; 10]. Від ефективності такої взаємодії залежить комплексність вирішення проблем людей старшого віку та результативність державних програм підтримки.

Важливими залишаються поведінкові детермінанти, пов'язані зі способом життя людини. Регулярна фізична активність, збалансоване харчування, відмова від шкідливих звичок та дотримання профілактичних рекомендацій сприяють збереженню здоров'я та продовженню активного довголіття. Значення набуває також цифрова грамотність населення похилого віку, яка дозволяє

ефективніше користуватися сучасними сервісами, підтримувати соціальні контакти та отримувати необхідну інформацію [7].

Комплексний аналіз зазначених детермінант свідчить про необхідність переходу від вузькогалузевого до інтегрованого підходу в державному управлінні процесами забезпечення якості життя населення похилого віку. Такий підхід має базуватися на принципах активного довголіття, міжвідомчої координації, територіальної доступності послуг та орієнтації на потреби людини.

З метою підвищення рівня якості життя громадян похилого віку доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток системи довготривалого догляду, удосконалення механізмів фінансування медичних і соціальних послуг, впровадження програм здорового старіння, розвиток цифрової інклюзії, розширення можливостей соціальної участі та створення безбар'єрного середовища. Важливим напрямом також є впровадження системи моніторингу показників якості життя осіб похилого віку на національному та місцевому рівнях.

Отже, якість життя населення похилого віку формується під впливом сукупності медико-біологічних, соціально-економічних, соціально-психологічних, інфраструктурних, територіальних, інституційно-управлінських та поведінкових детермінант. Їх урахування під час розроблення державної політики створює передумови для забезпечення активного довголіття, соціальної інтеграції та підвищення добробуту громадян похилого віку, що є важливою умовою сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. World Health Organization. Decade of Healthy Ageing: Baseline Report. Geneva : WHO, 2021. URL: https://www.who.int/publications/b/56512

2. World Health Organization. UN Decade of Healthy Ageing (2021–2030). Geneva : WHO, 2024. URL: https://www.who.int/initiatives/decade-of-healthy-ageing

3. World Health Organization Regional Office for Europe. Ageing and Healthy Ageing in the WHO European Region. Copenhagen : WHO Europe, 2024. URL: https://www.who.int/europe/health-topics/ageing

4. Marzo R. R., Khanal P., Shrestha S. et al. Determinants of Active Aging and Quality of Life among Older Adults: Systematic Review // *Frontiers in Public Health*. 2023. Vol. 11. Article 1193789. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1193789

5. United Nations. World Population Ageing 2023: Highlights. New York : United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2023.

6. Eurostat. Ageing Europe – Looking at the Lives of Older People in the EU. 2024 Edition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024.

7. Jovanovic M., De Angeli A., McNeill A., Coventry L. User Requirements for Inclusive Technology for Older Adults // *arXiv*. 2021. URL: https://arxiv.org/abs/2105.05729

8. Johnson L., Guthrie B., Kelly P. A. T. et al. Frailty or Frailties: Exploring Frailty Index Subdimensions in the English Longitudinal Study of Ageing // *arXiv*. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2403.00472

9. Contreras R., Smola F., Farič N. et al. A Personalised Formal Verification Framework for Monitoring Activities of Daily Living of Older Adults Living Independently in Their Homes // *arXiv*. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2507.08701

10. World Health Organization. Integrated Care for Older People (ICOPE): Guidance for Person-Centred Assessment and Pathways in Primary Care. Geneva : WHO, 2022.

ВОВК Артем,
аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України,
м. Київ, Україна

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Оцінювання ефективності функціонування системи публічного управління кібербезпекою в умовах воєнного стану є складним багаторівневим науково-практичним завданням, оскільки воно охоплює не лише технічний вимір захисту інформаційних систем, але й інституційний, правовий, організаційний та соціально-комунікаційний виміри державного управління. В умовах збройної агресії проти України кіберпростір перетворився на повноцінний театр воєнних дій, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до оцінювання ефективності державної політики у сфері кібербезпеки та переходу до моделей, заснованих на кіберстійкості, адаптивності та проактивному управлінні ризиками.

У сучасних дослідженнях ефективність системи кібербезпеки розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність державних інституцій своєчасно виявляти, попереджати та нейтралізувати кіберзагрози, особливо ті, що спрямовані на критичну інформаційну інфраструктуру та системи державного управління. Згідно з науковими підходами, оцінювання ефективності доцільно здійснювати через систему індикаторів, які включають рівень захищеності інформаційних ресурсів, швидкість

реагування на інциденти, ступінь координації між суб'єктами кібербезпеки, а також рівень відновлення функціонування систем після кібератак [1]. В умовах воєнного стану ці показники набувають критичного значення, оскільки будь-яка затримка у реагуванні може призводити до порушення функціонування державних сервісів, енергетичної системи або оборонної інфраструктури.

Особливістю оцінювання ефективності в Україні є необхідність врахування гібридного характеру кіберзагроз, які поєднують кібернетичні атаки, інформаційно-психологічні операції та вплив на фізичні об'єкти критичної інфраструктури. У науковій літературі наголошується, що в умовах війни традиційні адміністративні моделі управління стають недостатньо ефективними через високий рівень невизначеності, обмеженість ресурсів та потребу оперативного прийняття рішень [2]. Це означає, що ефективність системи публічного управління кібербезпекою повинна оцінюватися не лише за формальним виконанням стратегічних документів, а й за реальним рівнем кіберстійкості державних цифрових екосистем.

Важливим методологічним підходом є використання ризик-орієнтованої моделі оцінювання, яка передбачає аналіз ймовірності виникнення кіберінцидентів та масштабів їх потенційних наслідків. Такий підхід дозволяє оцінити не лише факт реагування на атаки, але й здатність держави до превентивного управління загрозами. У цьому контексті ефективність системи кібербезпеки визначається як баланс між рівнем загроз, ресурсами захисту та результативністю управлінських рішень. Додатково застосовуються показники кіберстійкості, що включають здатність системи до безперервного функціонування в умовах атак та швидкість відновлення після інцидентів, що є ключовим у воєнний період.

Окремим виміром оцінювання є інституційна ефективність системи публічного управління кібербезпекою. Вона відображає рівень координації між такими суб'єктами, як державні органи спеціального призначення, органи виконавчої влади, військові структури, оператори критичної інфраструктури та приватний сектор. Умови воєнного стану актуалізують проблему розподілу повноважень і дублювання функцій, що може знижувати оперативність реагування. Тому ефективність управління значною мірою залежить від якості міжвідомчої взаємодії, наявності єдиних центрів ситуаційного реагування та рівня цифрової інтеграції систем моніторингу кіберзагроз.

Значну роль у комплексній оцінці відіграє нормативно-правовий компонент. У період воєнного стану відбувається прискорена трансформація законодавства у сфері кібербезпеки, що включає посилення повноважень державних органів, розширення можливостей для оперативного обміну інформацією та впровадження спеціальних режимів захисту критичної інфраструктури. Ефективність правового забезпечення оцінюється через його здатність забезпечити баланс між національною безпекою, захистом прав громадян та оперативністю реагування на загрози.

Практичний вимір оцінювання ефективності також включає аналіз результативності реагування на реальні кіберінциденти. У цьому контексті важливими показниками є середній час виявлення атаки (MTTD), середній час реагування (MTTR), рівень запобігання повторним інцидентам, а також ступінь мінімізації збитків. Міжнародні дослідження свідчать, що у кризових умовах ефективні системи кібербезпеки переходять до моделі «постійного моніторингу та адаптивного захисту», що дозволяє зменшити вплив атак навіть за умов їх високої інтенсивності [3].

У контексті України важливим є також вплив зовнішніх факторів, зокрема міжнародної допомоги та співпраці з ЄС і НАТО у сфері кібербезпеки. Ефективність системи значною мірою залежить від рівня інтеграції до міжнародних механізмів обміну кіберінформацією, участі у спільних кібернавчаннях та імплементації стандартів кіберзахисту. Це дозволяє підвищувати загальну стійкість національної системи та наближати її до європейських моделей управління кіберризиками.

Таким чином, оцінка ефективності функціонування системи публічного управління кібербезпекою в умовах воєнного стану має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні індикаторного, ризик-орієнтованого, інституційного та результативного підходів. Її ключовим критерієм виступає не лише рівень захищеності інформаційних ресурсів, а й здатність державної системи забезпечувати безперервність управлінських процесів, адаптивність до змінного кіберсередовища та стійкість до масштабних кібератак, що є визначальним фактором національної безпеки в умовах сучасної війни.

Список використаних джерел

1. Мануілов Я. С. Питання розробки індикаторів оцінки стану кібербезпеки. *Інформація і право*. 2024. № 4(51). https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4(51).318004

2. Гуржій С. В. Особливості забезпечення кіберстійкості національних інформаційних ресурсів, комунікаційних та технологічних систем, що забезпечують функціонування органів державної влади в умовах правового режиму воєнного стану. *Інформація і право*. № 2024. 4(51). https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4(51).317993

3. Юдіна Д. Модель розрахунку рівня кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2025. № 4(28). С. 586-598. https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.28.829

ВОРЧИЛО Владислав,
здобувач ступеня доктора філософії,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ПРІОРИТЕТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Початок повномасштабної війни на території України загострив проблеми забезпечення національної безпеки в цілому та інформаційної безпеки зокрема. Реформа, пов'язана з децентралізацією влади в Україні, що відбулась ще до початку повномасштабного вторгнення, мала наслідком отримання територіальними громадами та органами місцевого самоврядування більш широкого кола можливостей та повноважень. Водночас, ця реформа не забезпечила цілісність та єдність загального підходу до забезпечення безпеки і держави в цілому та регіонів держави зокрема у різних сферах. Одним з найбільш складних питань у цьому зв'язку виявилась здатність забезпечити інформаційну безпеку зокрема територіальних громад [1]. У цьому контексті, ураховуючи положення територіальних громад, які в результаті війни потрапляють під тимчасову окупацію, перебувають у близькості до зони ведення активних бойових дій, перетворюючись на безпосередню ціль інформаційно-психологічного впливу

противника, що в умовах децентралізації влади актуалізує питання визначення змісту та основних напрямів забезпечення інформаційної безпеки територіальних громад у сучасних умовах державотворення.

За сучасних умов державотворення основні напрями забезпечення інформаційної безпеки територіальних громад отримують інший зміст та характеристики, зберігаючи в цілому елементи традиційного підходу до захисту інформації. Водночас, невирішеність наявних проблем у сфері забезпечення інформаційної безпеки має наслідком в умовах ведення активних бойових дій на території держави стримування процесу забезпечення протидії комплексу загроз інформаційній безпеці України в цілому, що потребує урахування особливостей розвитку територіальних громад та відповідних особливостей забезпечення їх інформаційної безпеки. Ураховуючи пріоритети розвитку територіальних громад та їх значення в системі забезпечення національної безпеки, а також зважаючи на децентралізацію влади в Україні, необхідним є створення надійної системи протидії інформаційній агресії, що на рівні територіальних громад передбачає вирішення задач із забезпечення інформаційної безпеки в кожній територіальній громаді, розробку та реалізацію заходів з мінімізації потенційних загроз і небезпек на рівні територіальних громад з метою реалізації цілісного підходу до забезпечення інформаційної безпеки у межах відповідного кластеру, а також оцінку ефективності реалізації заходів із забезпечення інформаційної безпеки у межах територіальної громади. У цьому аспекті залишається актуальним базове розуміння інформаційної безпеки, яке передбачає, що вона «включає достатній рівень інформаційної культури особистості; спроможність держави створити умови для нормального розвитку й задоволення потреб людини в інформації, уникаючи при цьому інформаційних загроз; гарантії розвитку та використання інформаційного середовища в інтересах кожної особистості; захищеність від загроз» [2, с. 51].

Водночас, зважаючи на децентралізацію влади в Україні, доцільно зазначити, що процес забезпечення інформаційної безпеки на рівні територіальних громад передбачає наступні напрямки, що є елементами єдиного комплексу заходів із забезпечення безпеки: розширення повноважень органів місцевого самоврядування

(вирішення задач із забезпечення інформаційної безпеки в кожній територіальній громаді); урахування диференційованого характеру заходів із забезпечення інформаційної безпеки, що відповідає потребам ситуації (розробка та реалізація заходів з мінімізації потенційних загроз і небезпек на рівні територіальних громад з метою реалізації цілісного підходу до забезпечення інформаційної безпеки у межах відповідного кластеру); оцінка ефективності реалізації заходів із забезпечення інформаційної безпеки, а також прогнозу впливу негативних інформаційних чинників на динаміку розвитку безпекової ситуації у межах територіальної громади (обмін технологіями тощо).

Фактично, питання забезпечення інформаційної безпеки територіальних громад у сучасних умовах державотворення потребує вироблення та впровадження комплексного підходу до оцінки та аналізу наявних і потенційних загроз та небезпек, що виникають як на загальнодержавному рівні, так і безпосередньо на рівні територій держави (регіонів). Такий підхід має орієнтуватись на пріоритети протидії інформаційно-психологічному впливу противника, зокрема на територіях, які є наближеними до районів ведення бойових дій, або перебувають у тимчасовій окупації, що потребує вироблення та реалізації комплексу заходів з виявлення та попередження такого впливу, що в умовах децентралізації влади в Україні має спрямовуватись на вирішення задач із забезпечення інформаційної безпеки в кожній територіальній громаді.

Список використаних джерел

1. Богач Ю. Інформаційна безпека як невід'ємна складова відновлення та розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю.* – Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 25-27.

2. Мазуренко Л. Інформаційна безпека в умовах Російсько-Української війни: виклики та загрози. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Питання політології».* 2022. Вип. 42. С. 50-57. https://doi.org/10.26565/2220-8089-2022-42-08.

ГАВРИЛЕНКО Микита,
аспірант 1-ого року навчання кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ІДЕНТИЧНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ АКТИВІВ ЯК ОБ'ЄКТ ПЛАТФОРМНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: КРОК ДО БЕЗБАР'ЄРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Сьогодні в Україні слово «відбудова» звучить настільки часто, що ризикує перетворитися на ще одну порожню обгортку. Тим часом, на нашу думку, у ньому ховається запитання, на яке так і не дано теоретичної відповіді: що саме є об'єктом відбудови? Конкретний міст, школа чи водогін у певному селі? Стаття бюджету і документ Світового банку? Чи спільне майно Українського народу, яке цей міст, школа і водогін мають уособлювати у сенсі статті 13 Конституції [1]? Дистанція між цими відповідями і визначатиме характер усієї відбудови наступного десятиліття.

Якщо припустити, що відбудова має реалізувати саме конституційну рамку, то справжній зв'язок громадянина зі «своїм» активом зустрічає сьогодні несподівану перешкоду. Та сама школа в селі, пошкоджена обстрілом у 2023 році, існує одночасно у кількох цифрових системах: у Реєстрі пошкодженого і зруйнованого майна, у платформі DREAM [2], у Prozorro, у Державному земельному кадастрі, у Реєстрі речових прав, – і в кожній під різним ідентифікатором. Громадянину, який намагається зрозуміти, що відбувається з конкретним об'єктом, доводиться «перекладати» його з мови однієї системи на мову іншої. Це і є той бар'єр, який інформаційний документ нашого Конгресу називає інституційним і цифровим. Не пандус, а неможливість простежити власне.

Цей бар'єр має ім'я. У сучасних технічних стандартах цифрова ідентичність – це постійний, унікальний, машинозчитуваний ідентифікатор з пов'язаним набором верифікованих метаданих, що супроводжує об'єкт упродовж його життєвого циклу. Стосовно публічних активів – це не реєстраційний номер у конкретній системі, не кадастровий чи інвентарний код, а наскрізний цифровий

паспорт об'єкта, який дозволяє йому однозначно існувати у всіх системах, що з ним взаємодіють. Саме цей концепт ми розглядаємо як стрижневий елемент модернізації публічного управління державними активами в умовах відбудови.

Чому саме платформне публічне управління? У логіці платформи держава перестає бути єдиним «оператором активу» і стає «видавцем і зберігачем» його цифрової ідентичності, на яку накладаються потоки взаємодії від громадян, донорів, інвесторів, громад, підрядників. Це відповідає концепту «government as a platform», розгорнутому Т. О'Райлі ще в 2011 році [3]. Без ідентифікаційного шару, що зв'язує всі ці взаємодії, така платформа лишається набором розрізнених сервісів – що, власне, і є нинішня українська ситуація.

Тут доцільно пригадати Національну стратегію створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [4]. Цей документ оперує кількома видами безбар'єрності – від фізичної до інформаційної, цифрової, освітньої та громадянської, – але заявляє їх радше як принципи, ніж операціоналізовані через технологічний інструментарій для конкретних завдань – зокрема, для взаємодії громадянина з активом, що йому конституційно належить. Цифрова ідентичність могла б стати таким інструментом – не єдиним, але одним із фундаментальних.

Концепт цифрової ідентичності публічного активу вписується у лінію, на якій українська школа державного управління працює досить активно. У праці І. Дунаєва, А. Касянчука та О. Заруцького [5] аргументовано, що оцифрована репутація стає самостійним стратегічним ресурсом нового світового порядку – таким, що змінює конфігурацію довіри в публічному управлінні. Аналогічний крок логічно зробити і щодо публічних активів: вони також можуть набувати «цифрової репутації» – нагромадженої історії використання, реінвестування, ефективності, – яка стає параметром управлінських рішень. Цифрова ідентичність є для такої репутації необхідним носієм.

І окремо – про воєнний і повоєнний контекст. У ситуації, коли частина державних активів фізично знищена, частина перебуває у спірному статусі, а донори вимагають точкового контролю над використанням коштів, питання цифрової ідентичності об'єкта набуває оборонного й геополітичного значення. Розподілена, верифікована, незалежна від єдиного оператора ідентифікаційна

модель є менш вразливою як до кібератак, так і до фізичного знищення інфраструктури, і несумісна з маніпуляцією даними «постфактум». Як показано у працях харків'янина А. Кудь [6], децентралізована інформаційна архітектура є питанням національної стійкості, а не лише прозорості.

Як це працює реально – у чотирьох взаємопов'язаних технологічних елементах, кожен із яких уже відпрацьований у міжнародній практиці:

- емісія цифрового ідентифікатора для кожного активу у форматі DID за стандартом W3C, що видається уповноваженим розпорядником і не залежить від змін у відомчих реєстрах;

- якірне зберігання й інтеграція з наявними системами – у розподіленому реєстрі фіксуються лише криптографічні хеші подій, тоді як метадані залишаються у наявних державних реєстрах (DREAM, ProZorro, РПЗМ, ДЗК, Реєстр речових прав), що зв'язуються з DID через крос-референс таблиці без переустановлення інфраструктури;

- документована довіра через Verifiable Credentials – кожна значуща подія (виявлене пошкодження, тендер, акт виконаних робіт) фіксується як підписане свідоцтво відповідного органу й формує верифіковану історію без посередників;

- запитний доступ для громадянина, донора та аудитора через додаток рівня «Дія» або донорський портал – повна історія об'єкта одним запитом, без потреби крос-системного «перекладу».

Підсумовуючи, цифрова ідентичність державних активів – це не технічна деталь, а той інфраструктурний шар, без якого і платформне публічне управління, і екосистема безбар'єрності лишаються здебільшого декларативними. За оцінками RDNA5 (лютий 2026 р.), відбудова України потребуватиме близько 588 млрд дол. США на десятиліття; пряма ефективність витрачання цих коштів залежатиме від конкретної технологічної відповіді на запитання: як громадянин, донор, громада можуть однозначно ідентифікувати об'єкт, до якого вони дотичні. Поза цією відповіддю людиноцентричність ризикує лишитися риторичною фігурою.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Екосистема управління проектами DREAM отримала законодавче врегулювання : офіційне повідомлення Міністерства розвитку громад та

територій України, 16.01.2025. URL: https://mtu.gov.ua/news/36415.html (дата звернення: 12.06.2026).

3. O'Reilly T. Government as a Platform. Innovations: *Technology, Governance, Globalization*. 2011. Vol. 6, No. 1. P. 13–40. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056

4. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р

5. Дунаєв І. В., Касянчук А. С., Заруцький О. В. Трансформація освітніх парадигм у контексті глобальних змін: чи стане цифрова репутація стратегічним ресурсом нового світового порядку? *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. Вип. 1(66). С. 9–36. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-01

6. Kud A. A. Decentralized Information Platforms in Public Governance: Reconstruction of the Modern Democracy or Comfort Blinding? *International Journal of Public Administration*. 2023. Vol. 46, No. 3. P. 195–205. https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993905

ГАЗАРЯН Світлана,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПЕРСОНАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНЦЯ: DEIA – КОНЦЕПЦІЯ

Сучасна адміністративна трансформація стимулювала увагу до ефективності управлінця, розглядаючи її як ключовий чинник позитивних змін у державному секторі. У зв'язку з цим, з'явилися окремі публікації з проблематики, автори яких акцентують на різних аспектах, як от «особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації» [1], «навички особистої ефективності як складова професійної компетентності соціального працівника» [4], «використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності» [2] тощо. Сформувалися також пропозиції щодо навчання за відповідним напрямком від державних (загальна професійна (сертифікатна) програма «Розвиток персональної ефективності у публічному управлінні» [6]), громадських (курс «Персональна ефективність» [5]) і приватних (курс «Персональна ефективність» за методологією Insights Discovery [3]) провайдерів. Проведений аналіз теорії і практики питання ефектив-

ності управлінця звертає увагу на той факт, що не вистачає чіткого розуміння стосовно самого поняття – «персональна» чи «особиста» ефективність, а також умов її підвищення.

В українській мові слова «особистий» та «персональний» хоча часто і використовуються як синоніми, проте мають дещо різні нюанси, між ними існує тонка різниця у відтінках значення та контексті використання. У словниковому тлумаченні [7] «особистий» зазвичай виражає те, що характерно для окремої особи, унікальне, інтимне, властиве лише їй, її індивідуальні особливості, нахили тощо (наприклад, особистісне зростання, особистісні амбіції). Тож концепція «Особиста ефективність управлінця» основну увага приділяє управлінцю «як особистості», крізь призму людських здібностей (внутрішній світ людини, її характер, навички, звички, емоційний інтелект і т. ін.), та висвітлює безпосередній вплив особистої майстерності на якість результатів діяльності організації [9].

З іншого боку, «персональний» частіше використовується для опису чогось специфічного для людини в контексті професійних або офіційних відносин, стосується чогось, що призначене для/або адаптоване до конкретної особи, часто в рамках професійної взаємодії або сервісних відносин (наприклад, персональна система показників, персональна пенсія). Відтак, персональна ефективність управлінця забезпечується визначеними умовами діяльності і взаємодії. Продемонструємо це на прикладі залучення на публічну службу молодих професіоналів, які є цінною ланкою ефективного управління: «серед респондентів працівників державного сектору, поляризовані настрої, з одночасним існуванням груп, які відчувають себе досить стабільно на своїй посаді, і тих, хто серйозно розглядає можливість зміни роботи протягом найближчого часу. У 2020 році на державній службі працювало близько 27% молоді, у 2021 році – 25%, а за останніми даними тільки 21% державних службовців. Серед основних факторів, що спонукають працівників звільнитися зі своїх посад, майже половина респондентів вказали на критично низьку оплату праці, яка не забезпечує базових фінансових потреб. З-поміж інших причин було названо відсутність перспектив розвитку та кар'єрного зростання, зауваження до керівництва та непропорційно високе робоче навантаження та надмірна бюрократичність процесів» [8, с. 5-6]. Наведені висновки віддзеркалюють поведінкові особливості майбутньої більшості управлінців – представників незалежного,

мобільного та технологічно підкованого покоління «Z» (теорія поколінь В. Штрауса і Н. Гоува, 1991), які швидко приймають рішення та динамічно змінюють напрямок діяльності у випадку неефективності і дискомфорту. «Зумери» кидають виклик традиційним моделям кар'єри, готові адаптуватися до нових реалій роботи (дистанційна праця, гнучкий графік), прагнуть швидко зростати у професії, очікують чесності та відкритості від керівництва, хочуть відчувати, що їхня діяльність має сенс і впливає на світ. Тож їм необхідна успішна, динамічна, цікава (нестандартна), зрозуміла, прозора, відкрита та перспективна публічна служба як роботодавець.

Для її побудови у сучасній демократичній державі провідною стає концепція різноманітності, рівності, інклюзії та доступності (DEIA (анг.) – Diversity, Equity, Inclusion, Accessibility). DEIA-концепція не є ізольованою темою для наукового заходу або модним трендом, вона важлива для постійного успіху. Дослідження провідної світової дослідницької і консалтингової компанії Gartner (США) показує, що організації, які впевнено вимірюють DEIA, створюють підзвітність та впроваджують інклюзивність у рішення та процеси щодо талантів, повідомляють про до 20 відсотків вищу організаційну ефективність. Дослідження визначило сім ключових вимірів, які дають керівникам необхідну ясність про ефект від її впровадження: 1) справедливе ставлення (працівники, які допомагають організації досягати її стратегічних цілей, отримують справедливу винагороду та визнання); 2) інтеграція відмінностей (члени колективу/команди поважають та цінують думки один одного); 3) прийняття рішень (члени колективу/команди справедливо розглядають ідеї та пропозиції, запропоновані іншими); 4) психологічна безпека (працівники почуваються бажаними, щоб висловлювати свої справжні почуття на роботі); 5) довіра (працівники сприймають спілкування з боку організації як чесне та відкрите); 6) приналежність (працівники відчувають, що інші в організації піклуються про них); 7) різноманітність (управлінці/керівники в організації такі ж різноманітні, як і загальна робоча сила) [10].

Наскільки насправді є можливостей для процвітання DEIA-підходу у великих державних бюрократіях із жорсткими правилами та ієрархією? Міжнародний тандем авторів системного дослідження цього питання доводять, що «Сфера державного управління еволюціонувала з точки зору її уваги до питань різноманітності,

рівності, інклюзії та доступності (DEIA)» [11, с. 33]. Отже, принципи DEIA-концепції можуть сприяти довірі, демократії та інноваціям, коли працівники публічної служби представляють суспільство, якому вони служать. Різні точки зору та досвід серед працівників публічної служби можуть допомогти обмежити групове мислення та сформувати культуру, де можуть з'являтися нові ідеї. Крім того, різноманітність може покращити якість державних послуг, гарантуючи, що вони відображають та задовольняють конкретні потреби меншин. Стратегії сприяння різноманітності та інклюзії також можуть продемонструвати відданість уряду основним суспільним цінностям, таким як справедливість, прозорість та неупередженість, що може підвищити залученість, ефективність та продуктивність праці управлінців. Відтак, головне завдання керівництва публічної служби – спрямувати зусилля на створення більш різноманітного, справедливого та інклюзивного робочого середовища, щоб враховувати всі унікальності співробітників і персоналізувати винагороди, які відзначають працівників за їхньою персональною ефективністю на службі.

Таким чином, це дослідження використовує більш поширене визначення «персональної ефективності управлінця», яке частіше підкреслює діловий, професійний вимір. Відтак, мова йде про побудову персонального середовища і умови, за допомогою яких управлінець досягатиме високої ефективності. Краще зрозуміти кожен аспект взаємодії зі співробітником, позбутися упереджень та дискримінації, усунути всі бар'єри, які заважають управлінцю отримувати доступ до можливостей та їх використання покликана DEIA-концепція. Вона розкриває потенціал різноманітної робочої сили, формує ефективність більше, ніж будь-коли могла б політика. Це сприятиме побудові більш різноманітних, справедливих та інклюзивних державних установ, а також створенню більш доступних державних послуг для всіх. На тлі зростаючого наукового інтересу та соціальної обізнаності щодо питань різноманітності, рівності, інклюзії та доступності (DEIA) протягом останніх кількох років, необхідні додаткові міждисциплінарні дослідницькі зусилля, що всебічно та комплексно розглянуть різні виміри персональної ефективності управлінця з огляду на досягнення всіх DEIA.

Список використаних джерел

1. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної*

освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. № 3. С. 11–21. https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02. URL: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/38/35 (дата звернення: 01.06.2026).

2. Боришкевич І. І., Жук О. І., П'ятничук І. І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. 10.32702/2307-2105-2020.5.60 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876 (дата звернення: 01.06.2026).

3. Курс «Персональна ефективність». DEVELOR: веб-сайт. URL: https://www.develor.com.ua/big-topics/agile/insights-discovery-personal-effectivness/(дата звернення: 01.06.2026).

4. Михайлишин Г., Мандро Л. Навички особистої ефективності як складова професійної компетентності соціального працівника. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи.* 2021. № 1(19). С. 92-102. 10.35387/од.1(19).2021.92-102. URL: https://www.researchgate.net/publication/354204685_NAVICKI_OSOBISTOI_EFEKTIVNOSTI_AK_SKLADOVA_PROFESIJNOI_KOMPETENTNOSTI_SOCIALNOGO_PRACIVNIKA (дата звернення: 01.06.2026).

5. Персональна ефективність. Освітній Хаб міста Києва: веб-сайт. URL: https://eduhub.in.ua/courses/kurs-3-personalna-efektivnist (дата звернення: 01.06.2026).

6. Розвиток персональної ефективності у публічному управлінні. Портал «Управління знаннями»: веб-сайт. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/rozvytok-personalnoi-efektyvnosti-u-publichnomu-upravlinni-14 (дата звернення: 01.06.2026).

7. Словник української мови: веб-сайт. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B9 (дата звернення: 01.06.2026).

8. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження. НАДС: веб-сайт. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/47/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf?fbclid=IwY2xjawIppglleHRuA2FlbQIxMAABHY1LAoEnIVpImIj6kgFpPduLvGTFkL100wVKU0rJ96l8UvZCHyu4v6dLBg_aem_rR-NUg9zfk0MHrUwRWM_UA (дата звернення: 01.06.2026).

9. Bolesnikov M. Holistic Management: A Strategic Framework for Industry 5.0. UK: Routledge, 2026. 194 p. URL: https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781003676751-9/manager-human%E2%80%94tools-personal-effectiveness-minja-bolesnikov (Last accessed: 02.06.2026).

10. Driving diversity: How to evaluate key DEI&B metrics. URL: https://www.hibob.com/wp-content/uploads/HiBob_How-to-evaluate-key-DEIB-metrics.pdf (Last accessed: 12.06.2026).

11. Yeo J., Jeon S. H. Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility in Recent Public Administration Research: A Systematic Review of the Literature Since George Floyd. *Journal of Policy Studies.* 2023. № 38(2) P. 33–54. URL: https://doi.org/10.52372/jps38204 (Last accessed: 01.06.2026.

ГОЛУБ Владислав,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Кризові комунікації органів публічної влади в умовах війни є одним із найбільш практично затребуваних і водночас концептуально складних напрямів сучасної науки публічного управління, оскільки поєднують у собі логіку класичного антикризового менеджменту з принципово новими викликами, породженими збройним конфліктом. На відміну від природних катастроф чи техногенних аварій, воєнний стан характеризується тривалістю, багатовимірністю та постійною зміною конфігурації загроз, що унеможливлює застосування типових лінійних моделей кризових комунікацій, розрахованих на одноразову подію з чітко визначеною фазою завершення. Це зумовлює необхідність переосмислення усталених теоретичних рамок кризового менеджменту з урахуванням специфіки тривалого воєнного стану як особливого управлінського контексту. Додаткової складності цій ситуації надає одночасне існування кризових комунікацій на кількох рівнях – загальнодержавному, регіональному та місцевому, – кожен з яких має власну аудиторію, ресурсну базу та ступінь безпосередньої близькості до бойових дій.

У теоретичному вимірі дослідники розглядають кризові комунікації органів влади як діяльність, що виконує три взаємопов'язані стратегічні функції: осмислення кризи (визначення її природи та масштабу), прийняття рішень (вироблення узгодженої управлінської відповіді) та творення сенсу (донесення до суспільства зрозумілого й переконливого пояснення подій і дій влади). Саме третя функція – творення сенсу – набуває особливого значення у воєнних умовах, оскільки від здатності політичного керівництва запропонувати суспільству зрозумілу й емоційно переконливу інтерпретацію кризових подій прямо залежить рівень суспільної згуртованості та готовності населення підтримувати вимушені обмеження й жертви. Водночас класичні

моделі кризових комунікацій, розроблені переважно на матеріалі природних і техногенних катастроф, потребують суттєвої адаптації для врахування специфіки воєнного контексту, зокрема проблеми балансу між прозорістю та безпековою доцільністю обмеження інформації. Ця проблема балансу є практично невідомою для класичних моделей кризового реагування на стихійні лиха, де прозорість інформування майже завжди розглядається як безумовне благо, тоді як в умовах збройного конфлікту надмірна відкритість здатна безпосередньо загрожувати життю людей і обороноздатності держави.

Емпіричні дослідження урядових кризових комунікацій виявляють кілька системних чинників, що визначають їхню ефективність. По-перше, координація між рівнями та суб'єктами влади має вирішальне значення для узгодженості офіційних повідомлень: розбіжність меседжів різних органів влади підриває довіру суспільства значно сильніше, ніж сама наявність кризи. По-друге, своєчасність і послідовність комунікації є критичними чинниками довіри: паузи в офіційному інформуванні заповнюються чутками, спекуляціями та дезінформацією, спростування яких вимагає значно більших управлінських ресурсів, ніж превентивне інформування. По-третє, вибір спікера має самостійне значення для сприйняття повідомлення: дослідження демонструють, що довіра аудиторії до кризового повідомлення суттєво залежить від сприйнятої компетентності та щирості конкретної посадової особи, яка його оприлюднює, а не лише від змісту самого повідомлення. По-четверте, форма подачі інформації – від сухого офіційного протоколу до емоційно залученого звернення – істотно впливає на те, наскільки повідомлення сприймається аудиторією як щире й гідне довіри, а не як формальна бюрократична процедура.

Порівняльний аналіз підходів до кризових комунікацій в умовах збройних конфліктів демонструє, що успішні моделі поєднують централізоване стратегічне планування з делегуванням оперативних комунікаційних рішень на нижчі рівні управління, здатні швидше реагувати на локальний розвиток подій. Надмірна централізація кризових комунікацій уповільнює реакцію на швидкоплинні події та ризикує втратою довіри на місцевому рівні, тоді як цілковита децентралізація загрожує розмиванням єдиного наративу та появою суперечливих офіційних версій подій. Оптимальна модель, як засвідчує міжнародний досвід,

передбачає чітке розмежування стратегічного рівня формування єдиних меседжів і оперативного рівня їх адаптації до конкретних аудиторій та ситуацій. Важливим елементом такої моделі є також завчасно підготовлені протоколи взаємодії між військовими, дипломатичними та цивільними комунікаційними структурами, які дозволяють уникнути хаотичної імпровізації в момент найвищого суспільного напруження, коли ціна комунікаційної помилки є особливо високою.

Досвід України у розбудові системи кризових комунікацій органів публічної влади формувався поступово, починаючи з 2014 року, коли перші випробування дала анексія Криму та збройний конфлікт на Донбасі, і суттєво інтенсифікувався після 2022 року. У цей період відбулось накопичення практичного досвіду роботи з інформаційними кризами різного масштабу – від локальних надзвичайних ситуацій до загальнонаціональних безпекових подій, що заклало підвалини для формування більш системного підходу до організації кризового реагування в комунікаційній сфері державних органів. Особливістю цього періоду стало те, що відповідні компетенції здебільшого напрацьовувались емпірично, в процесі безпосереднього реагування на конкретні кризові ситуації, а не через попереднє системне навчання чи розробку уніфікованих інституційних протоколів.

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало найбільш масштабним випробуванням системи кризових комунікацій української влади за всю історію незалежності. Оперативні звернення вищого політичного керівництва в перші дні вторгнення відіграли критичну роль у стабілізації суспільних настроїв і формуванні консолідованого спротиву, продемонструвавши практичну реалізацію функції творення сенсу в екстремальних умовах. Водночас тривалість війни поставила перед системою кризових комунікацій завдання, не типові для короткострокових криз: необхідність підтримувати мобілізаційний рівень суспільної уваги протягом років, а не тижнів, і водночас уникати ефекту виснаження аудиторії від постійного інформаційного напруження, що потребує принципово нових підходів до довгострокового кризового комунікаційного планування. Окремим управлінським викликом стало забезпечення координації комунікаційних меседжів між військовим командуванням, дипломатичною службою та цивільними органами влади, кожен з яких діє у власній логіці

й адресується власним цільовим аудиторіям, що за відсутності належного узгодження створює ризик появи суперечливих сигналів у надзвичайно чутливий для суспільної довіри момент.

Таким чином, кризові комунікації органів публічної влади в умовах війни є самостійним і недостатньо розробленим напрямом науки публічного управління, що потребує синтезу класичних теоретичних моделей антикризового менеджменту з емпіричним осмисленням специфіки тривалого воєнного стану. Український досвід організації кризових комунікацій в умовах повномасштабної війни становить унікальний емпіричний матеріал, науково обґрунтоване узагальнення якого має не лише прикладне значення для вдосконалення вітчизняної практики державного управління, а й суттєвий потенціал для розвитку загальної теорії кризового менеджменту в публічному секторі. Подальші дослідження мають зосередитись на систематизації набутих практичних уроків у формі відтворюваних інституційних моделей, здатних забезпечити наступність кризової комунікаційної спроможності держави незалежно від персонального складу її поточного політичного керівництва.

Список використаних джерел

1. Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 182 p.

2. Liu B. F., Iles I. A., Herovic E. Leadership under Fire: How Governments Manage Crisis Communication. *Communication Studies*. 2020. Vol. 71, No. 1. P. 128–147.

ГОРОДАЖЕВ Денис,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
м. Харків, Україна

ЕЛЕКТРОННІ КОНСУЛЬТАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

Електронні консультації є одним із найбільш поширених, але водночас найменш дослідженим інструментом взаємодії органів

публічної влади з громадськістю, оскільки посідають проміжне становище між пасивним інформуванням населення та повноцінним залученням громадян до вироблення й ухвалення управлінських рішень. Концептуальна розмитість меж між суміжними поняттями – «консультування», «залучення» та «партисипація» – суттєво ускладнює як теоретичне осмислення цього явища, так і вироблення чітких критеріїв оцінки якості конкретних консультаційних процедур. Практична поширеність електронних консультацій, помножена на їхню концептуальну недостатньо визначену природу, робить це питання одним із найбільш перспективних напрямів дослідження в межах науки публічного управління. Додаткової актуальності темі надає те, що саме електронні консультації нерідко виступають першим і єдиним досвідом безпосередньої взаємодії пересічного громадянина з процесом підготовки нормативних рішень, а отже значною мірою формують загальне сприйняття громадянами відкритості й чутливості влади до суспільної думки.

У теоретичному вимірі електронні консультації прийнято розглядати як другий щабель класичної драбини участі громадян, розташований між рівнем інформування, що передбачає односторонній потік даних від влади до суспільства, та рівнем активного залучення, що надає громадянам реальний вплив на формулювання політичних альтернатив. На відміну від інформування, консультації запроваджують двосторонній зв'язок: влада формулює питання, збирає думки громадян і бере на себе зобов'язання їх врахувати, хоча остаточне рішення й далі залишається прерогативою органу влади. Принципова відмінність консультацій від повноцінної партисипації полягає в тому, що саме держава визначає теми, формулює питання та контролює процедуру, тоді як громадяни виступають переважно в ролі респондентів, а не співавторів порядку денного. Утім, дослідники наголошують, що межа між консультуванням і залученням на практиці є значно рухливішою за теоретичну модель: якісно організована консультація з реальним урахуванням альтернативних формулювань, запропонованих учасниками, здатна фактично наближатися до повноцінної партисипації, тоді як формально назване «залученням» обговорення без наслідків для остаточного рішення нічим не відрізняється від найслабшої форми консультування.

Функціональне значення електронних консультацій для якості публічного управління виявляється у кількох

взаємопов'язаних вимірах. По-перше, вони дозволяють органам влади виявити потенційні проблеми правозастосування чи суспільного несприйняття запланованого рішення ще на стадії його підготовки, коли виправлення помилок є значно менш витратним, ніж після ухвалення акта. По-друге, систематичне проведення якісних консультацій підвищує легітимність управлінських рішень навіть серед тих громадян, чия позиція не була врахована, за умови, що процедура сприймається як чесна й відкрита. По-третє, електронні консультації створюють масив структурованих даних про суспільні настрої, який може використовуватися для аналітичних цілей значно ширше, ніж для ухвалення конкретного окремого рішення. По-четверте, регулярна практика консультацій поступово формує серед державних службовців управлінську звичку розглядати громадську думку як обов'язковий елемент підготовчого етапу роботи над рішенням, а не як факультативну процедуру, якою можна знехтувати за браком часу чи ресурсів.

Порівняльний аналіз інституційних моделей електронних консультацій виявляє суттєві відмінності в підходах до організації цього процесу. Європейська практика, втілена насамперед у єдиному консультаційному порталі Європейської Комісії, передбачає обов'язкове документування результатів кожної консультації у формі публічного звіту, що роз'яснює, які пропозиції були враховані, а які відхилені і з яких причин. Британська модель консультацій, інтегрована в єдину урядову платформу gov.uk, вирізняється чіткою стандартизацією процедурних вимог і мінімальними термінами проведення консультацій незалежно від відомства-ініціатора. Естонський досвід демонструє інтеграцію консультаційних інструментів у ширшу екосистему електронного урядування, що дозволяє громадянам відстежувати весь життєвий цикл нормативного акта від початкової консультації до остаточного ухвалення. Спільною рисою найбільш успішних моделей є те, що консультаційна процедура розглядається не як ізольований захід, а як складова ширшого, наскрізного циклу підготовки рішення, результати кожного етапу якого залишаються доступними для перевірки як самими учасниками, так і незалежними спостерігачами.

Попри поширеність практики електронних консультацій, дослідники фіксують низку системних проблем, що знижують їхню реальну ефективність. Найпоширенішою є проблема

формального, «декоративного» проведення консультацій, коли рішення органу влади фактично вже ухвалене до початку консультаційної процедури, а сама процедура виконує лише функцію легітимізаційного ритуалу. Іншою суттєвою проблемою є нерівномірність доступу різних соціальних груп до участі в електронних консультаціях, що систематично надає перевагу голосу заможніших, освіченіших і цифрово грамотніших громадян. Окремої уваги заслуговує проблема замикання зворотного зв'язку: без чіткого роз'яснення того, як саме врахована громадська думка, учасники консультацій втрачають мотивацію до подальшої участі в подібних процедурах. Накопичення такого негативного досвіду формує стійкий цикл суспільного розчарування: низька якість перших консультацій знижує явку та вмотивованість учасників наступних, що, своєю чергою, дає органам влади формальний привід посилатися на низьку суспільну зацікавленість для подальшого згортання консультаційних практик.

Практика електронних консультацій в Україні перебуває на стадії активного інституційного становлення, що поєднує запозичення міжнародного досвіду з адаптацією до специфічних національних умов, включно з обмеженнями воєнного часу. Портал державних електронних послуг та відомчі майданчики для публічних консультацій поступово формують інфраструктурну основу для системного залучення громадськості до підготовки нормативних актів, хоча якість і повнота представлених там консультаційних матеріалів суттєво варіюється між різними органами влади. Воєнний стан додав специфічний вимір цій проблематиці: частина питань державної політики з міркувань безпеки не може виноситися на широке публічне обговорення, що змушує органи влади шукати баланс між продовженням демократичних консультаційних практик і необхідністю обмеження чутливої інформації.

Таким чином, електронні консультації становлять важливий, хоча й недостатньо реалізований інструмент побудови зворотного зв'язку між органами публічної влади та громадськістю, ефективність якого визначається не технологічною досконалістю платформ, а реальною управлінською готовністю враховувати громадську думку та прозоро звітувати про результати консультаційного процесу. Розвиток цього напряму в українському контексті потребує вироблення чітких процедурних стандартів, що унеможливлювали б суто формальне проведення консультацій, а також системного

навчання державних службовців методології якісного залучення громадськості до підготовки управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Gramberger M. Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making. Paris: OECD Publishing, 2001. 112 p.
2. Macintosh A. Characterizing E-Participation in Policy-Making. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 2004. P. 117–126.
3. Susha I., Grönlund Å. eParticipation Research: Systematizing the Field. Government Information Quarterly. 2012. Vol. 29, No. 3. P. 373–382.

ГРИСЬКОВ Юрій,
аспірант
ННІ «Інституту державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПСИХОРЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

Широкомасштабна війна зумовила безпрецедентне психоемоційне навантаження на військовослужбовців, що безпосередньо впливає на їхню боєздатність, стійкість та здатність до подальшого виконання завдань за призначенням.

Тривале перебування в зоні бойових дій спричиняє високий рівень бойового стресу та ризики розвитку посттравматичних розладів, що потребує системної державної політики у сфері охорони психічного здоров'я та психологічного відновлення військовослужбовців.

За підходами міжнародних організацій (NATO, WHO, RAND Corporation) [1-2], психологічне відновлення є невід'ємною частиною обороноздатності держави та механізмом запобігання довготривалим наслідкам бойового стресу. Для України ключовим викликом стає формування цілісної державної політики психореабілітації, що включає нормативне забезпечення, фінансування, міжвідомчу координацію та створення єдиних стандартів послуг. Це безпосередньо корелює з регіональним виміром публічного

управління соціальною адаптацією ветеранів та їхніх сімей, де психореабілітація є ключовим елементом адаптаційних процесів.

Завданням на сьогодні стало питання щодо визначення концептуальних та нормативно-правових засад формування державної політики з надання психореабілітаційних послуг військовослужбовцям, а також обґрунтувати механізм державного замовлення, фінансування та міжвідомчої координації в сфері психологічного відновлення.

Упродовж 2025 року Міністерством оборони України сформовано комплексний підхід до державної політики у сфері психореабілітації військових та опрацьовано пропозиції до законодавства з метою створення інституційного механізму надання послуг психологічного відновлення військовослужбовцям після виконання бойових завдань, що включає:

1. Нормативно-правове підґрунтя. Проведено аналіз законодавства та підготовлено пропозиції щодо внесення змін до нормативно-правових актів, зокрема до законів України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [3], «Про систему охорони психічного здоров'я» [4], «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» [5], «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [6], а також до постанов Кабінету Міністрів України №1234 [7] та №1268 [8], які мають забезпечити можливість державного замовлення на психологічне відновлення військовослужбовців, включаючи закупівлю таких послуг у державних, комунальних та приватних закладах.

2. Запуск механізму закупівель послуг. Визначено коротко-, середньо- та довгострокові цілі державної політики, які враховують:

– аналіз потреб військовослужбовців та створення бази акредитованих надавачів послуг;

– розроблення єдиних стандартів надання психологічних послуг;

– проведення пілотних закупівель у 2–3 регіонах;

– інституціоналізація психологічного відновлення як обов'язкової складової постбойового супроводу.

3. Фінансування та стандартизація. Запропоновано механізм фінансування через Міністерство оборони України, шляхом уніфікації стандартів через Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерства охорони здоров'я України та Національну службу здоров'я України, а також

включення послуг психологічного відновлення до національного класифікатора ДК 016:2010 «Державний класифікатор продукції та послуг» [9] шляхом запровадження нового коду 86.90.20 «Послуги у сфері охорони психічного здоров'я». Це забезпечить правові підстави для закупівель послуг психологічної реабілітації, державно-приватного партнерства та уніфікацію класифікації з європейськими стандартами (CPA 2008; NACE Rev.2) [10].

4. Очікувані результати політики: охоплення не менше 10 000 військовослужбовців у перший рік, рівень задоволеності програмами понад 80 %, створення реєстру постачальників послуг, зниження випадків ПТСР та хронічного стресу, формування єдиної цифрової системи моніторингу та оцінки ефективності.

З позицій публічного управління результати політики стануть ключовими для розвитку регіональних систем соціальної адаптації ветеранів і їхніх родин, інтеграції послуг психічного здоров'я у місцеві програми, зміцнення кадрового потенціалу та оптимізації використання бюджетних ресурсів.

Запропоновані зміни формують основу для створення єдиної національної системи психологічного відновлення військовослужбовців та розвитку сучасної моделі публічного управління у сфері психічного здоров'я та соціальної адаптації. Інституціоналізація психореабілітаційних послуг, стандартизація процедур та включення їх до державних класифікаторів дозволить забезпечити стійкий механізм фінансування, рівний доступ до послуг, підвищення ефективності соціальної адаптації та збереження кадрового потенціалу сектору оборони.

Список використаних джерел

1. World Health Organization. Mental health and psychosocial support in emergencies. Geneva, 2022.

2. NATO HFM-RTG Reports on Military Mental Health, 2020-2023.

3. Закон України № 2801-XII від 19.11.1992 року «Основи законодавства України про охорону здоров'я». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12

4. Закон України № 4223-IX від 15.01.2025 року «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20

5. Закон України № 1053-IX від 03.12.2020 року «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20

6. Закон України № 2011-XII від 20.12.1991 року «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12

7. Постанова Кабінету Міністрів України № 1234 від 29.10.2024 року «Про затвердження Порядку речового, медичного, психологічного та соціаль-

ного забезпечення військовослужбовців». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1234-2024-%D0%BF

8.Постанова Кабінету Міністрів України № 1268 від 03.11.2021 року «Питання організації реабілітації у сфері охорони здоров'я». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2021-%D0%BF

9.Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016:2010, затверджений наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v457a609-10

10. NACE Rev.2 – Statistical classification of economic activities in the European Community.

ГРІБАН Костянтин,
аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Кризове управління на рівні територіальних громад є однією з найменш досліджених, але дедалі важливіших сфер публічного адміністрування в Україні, оскільки реформа децентралізації передала органам місцевого самоврядування значний обсяг повноважень і відповідальності за безпеку та благополуччя мешканців, тоді як спроможність ефективно діяти в умовах кризи залишається вкрай нерівномірною. Саме поняття «інституційна спроможність до кризового реагування» не має усталеного визначення: в одних дослідженнях воно ототожнюється виключно з наявністю формалізованих планів цивільного захисту та підрозділів екстреного реагування, в інших – тлумачиться значно ширше, охоплюючи здатність громади до самоорганізації, горизонтальної координації між суб'єктами різного підпорядкування та швидкої мобілізації ресурсів за умов невизначеності. Ця концептуальна розмитість ускладнює як емпіричні дослідження, так і вироблення уніфікованих критеріїв оцінювання готовності громад до кризових ситуацій, а відтак потребує системного теоретичного осмислення, що поєднувало б формально-інституційний та мережевий виміри явища.

У теоретичному вимірі дослідження інституційної спроможності громад до кризового реагування спирається на кілька концептуальних традицій. Традиція політичного лідерства в кризовому управлінні, що найповніше представлена у працях А. Боїна та співавторів, акцентує на здатності керівників різних рівнів влади своєчасно розпізнавати загрозу, ухвалювати рішення в умовах дефіциту часу та інформації й підтримувати легітимність дій перед суспільством, при цьому інституційна спроможність розглядається передусім крізь призму якості лідерства та організаційної готовності. Традиція мережевого (колаборативного) управління надзвичайними ситуаціями, розвинена зокрема в дослідженнях Н. Капуджу, натомість наголошує на тому, що ефективність реагування визначається не стільки ієрархічною структурою органів влади, скільки якістю горизонтальних зв'язків між державними, комунальними, волонтерськими та бізнес-акторами, здатних гнучко перерозподіляти ресурси під час кризи. Третя традиція – дослідження врядування у сфері катастроф (disaster governance) – розглядає кризове управління як поліцентричну, багаторівневу систему норм та практик, інтегровану в ширші суспільні структури врядування, а тому залежну від загального стану інституційного середовища держави. Синтез цих трьох традицій є методологічно необхідним для адекватного аналізу спроможності українських територіальних громад, які водночас потребують і чіткого інституційного лідерства, і розвинених горизонтальних мереж співпраці.

Реформа децентралізації 2014–2020 років суттєво трансформувала розподіл повноважень у сфері цивільного захисту та техногенної безпеки, передавши об'єднаним територіальним громадам функції, які раніше виконувалися виключно районними чи обласними структурами державної влади. Громади отримали право створювати власні підрозділи добровільної пожежної охорони, формувати місцеві резерви матеріальних ресурсів та укладати угоди про взаємодопомогу з сусідніми громадами, однак ця формальна децентралізація повноважень не супроводжувалася рівномірним нарощуванням фактичної спроможності: значна частина новостворених громад, особливо сільських та малих міських, не мала ні кваліфікованих кадрів, ні фінансових ресурсів для повноцінного виконання нових функцій. Порівняльний аналіз показує, що громади, які до реформи мали досвід міжмуніципальної співпраці

та розвинений соціальний капітал, значно успішніше інтегрували функції кризового реагування до власної інституційної архітектури, тоді як громади з атомізованою соціальною структурою фактично продовжували покладатися на обласні та державні структури навіть за наявності формальних повноважень. Це породжує суттєвий розрив між юридично закріпленою децентралізацією відповідальності та реальною децентралізацією спроможності.

Зарубіжний досвід кризового управління на місцевому рівні демонструє, що найефективнішими є системи, побудовані на принципі відповідності масштабу реагування масштабу загрози (scale matching): рішення мають ухвалюватися на найнижчому рівні, здатному ефективно його реалізувати, тоді як центральні органи влади виконують допоміжну, а не директивну функцію. Водночас емпіричні дослідження кризового реагування в централізованих державах свідчать про стійку тенденцію до фактичної рецентралізації управлінських рішень у момент кризи навіть за наявності формально децентралізованих повноважень, оскільки центральна влада прагне зберегти контроль над розподілом ресурсів та політичну відповідальність за результат. Ця суперечність між нормативною бажаністю децентралізованого реагування та практичною інерцією централізації становить одну з ключових методологічних проблем компаративних досліджень кризового управління і є особливо релевантною для України, де децентралізація відбувається паралельно з потребою забезпечення національної безпеки в умовах війни, що традиційно вважається сферою, найбільш стійкою до делегування повноважень на місцевий рівень.

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало безпрецедентним випробуванням інституційної спроможності територіальних громад України до кризового реагування, водночас підтвердивши і обмеженість, і потенціал моделі децентралізованого управління в екстремальних умовах. Прифронтові та деокуповані громади змушені були одночасно виконувати функції цивільного захисту населення, організації евакуації, забезпечення внутрішньо переміщених осіб та підтримки критичної інфраструктури, часто за повної відсутності зв'язку з обласними та центральними органами влади протягом тривалих періодів, що de facto перетворило формальну децентралізацію на вимушену автономію. Досвід перших тижнів повномасштабної війни засвідчив, що громади з

попередньо сформованими горизонтальними мережами співпраці – між органами місцевого самоврядування, волонтерськими організаціями та бізнесом – демонстрували значно вищу швидкість мобілізації ресурсів і адаптивність рішень, ніж громади, які покладалися виключно на вертикальну координацію. Водночас виявилися й системні слабкості: відсутність уніфікованих протоколів взаємодії між громадами, нерівномірний доступ до резервних фондів та брак підготовлених кадрів для виконання нетипових кризових функцій. Ці спостереження підтверджують тезу про те, що інституційна спроможність до кризового реагування не зводиться до формального обсягу повноважень, а визначається насамперед накопиченим до кризи організаційним і соціальним капіталом громади.

Таким чином, інституційна спроможність територіальних громад до кризового реагування в умовах децентралізації є складним, багатовимірним феноменом, що формується на перетині формально-правового розподілу повноважень, якості політичного лідерства на місцевому рівні та розвиненості горизонтальних мереж міжсекторальної співпраці. Український досвід повномасштабної війни підтверджує, що ефективність децентралізованих систем кризового управління визначається не стільки обсягом делегованих повноважень, скільки попередньо накопиченою організаційною та соціальною спроможністю громад діяти автономно за умов втрати зв'язку з вищими рівнями влади. Подальші дослідження цієї проблематики мають бути спрямовані на розробку емпірично обґрунтованої методики оцінювання інституційної спроможності громад до кризового реагування, яка б враховувала не лише формальні показники забезпеченості ресурсами, а й якісні характеристики мережевої взаємодії та управлінського лідерства, що набуло особливої актуальності в контексті повоєнного відновлення системи цивільного захисту України.

Список використаних джерел

1. Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 182 p.

2. Kapucu N. Collaborative Emergency Management: Better Community Organising, Better Public Preparedness and Response. *Disasters*. 2008. Vol. 32. P. 239–262.

3. Tierney K. Disaster Governance: Social, Political, and Economic Dimensions. *Annual Review of Environment and Resources*. 2012. Vol. 37. P. 341–363.

ДІДОК Юлія,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

КАРАМИШЕВ Дмитро,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

СУВОРОВ Валентин,
кандидат наук з державного управління,
асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я
Харківського національного медичного університету,
м. Харків, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПІДХОДУ

Ідентифікація пріоритетних напрямів повоєнної реконструкції становить складний комплексний процес, що детермінує необхідність консолідації зусиль усього суспільства, що потребують водночас прийняття обґрунтованих публічно-управлінських рішень. Традиційні, закриті державоцентристські підходи до формування політики в кризових умовах є неефективними. Натомість партисипативні практики – залучення знань та ідей громадян – забезпечують обґрунтованість і легітимність рішень щодо відбудови країни [1; 4]. Громадська участь виступає ключовим інструментом інклюзивності, оскільки дозволяє врахувати реальні потреби населення, гармонізувати інтереси сторін та ухвалювати якісні проблемно-орієнтовані публічно-управлінські рішення.

Цифрові технології суттєво розширюють межі громадської партисипації, нівелюючи географічні та часові бар'єри для взаємодії

між державою та суспільством. Використання онлайн-платформ, мобільних сервісів та краудсорсингу дозволяє громадянам оперативно заявляти про актуальні потреби, пропонувати інноваційні ідеї, обговорювати альтернативні сценарії та формувати спільне бачення пріоритетів. Такий партисипативний підхід базується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії та консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін. Він концептуально змінює статус громадян, позиціонуючи їх не як пасивних споживачів державних послуг, а як активних архітекторів політики відбудови [4].

Громадська участь спрямована на широке залучення населення, інтеграцію різноманітних позицій та балансування суперечливих інтересів стейкхолдерів. Суть громадської участі полягає в масштабуванні залучення громадянського суспільства, врахуванні спектра альтернативних поглядів та гармонізації дивергентних (розбіжних) інтересів. Електронна партисипація реалізується через комплекс онлайн-інструментів та процедур, які дозволяють громадянам інтегруватися в цикли розробки, ухвалення та реалізації публічно-управлінських рішень на базі ІКТ. Перехід до архітектури Web 2.0 надав цим механізмам нових імпульсів та інституційних форм, адже розвиток мережевих платформ дозволив користувачам перейти від реципіювання інформації до спільного створення змістового наповнення та інтерактивної взаємодії [2]. Прикладами цифрових інструментів громадської участі можуть бути: 1) Онлайн-петиції. Українська платформа електронних петицій (petition. president.gov.ua) дозволяє громадянам ініціювати розгляд важливих питань на найвищому державному рівні. 2) Партисипативне бюджетування, як наприклад Платформа «Громадський бюджет» (gb.kyivcity.gov.ua), що дозволяє містянам пропонувати і обирати проєкти розвитку міста, на які спрямовуватимуться кошти з місцевого бюджету. 3) Краудсорсинг ідей відновлення, як, наприклад, онлайн платформа «Велике будівництво» (bigbud.kmu.gov.ua), що агрегує пропозиції експертів і небайдужих громадян щодо пріоритетних інфраструктурних проєктів у регіонах України, які потребують повоїнної відбудови [3].

Окресленийтехнологічнийконтекстактуалізуєвпровадження новітніх цифрових інструментів публічного управління, серед яких доцільно виокремити такі: 1) децентралізовані автономні

організації (DAO) на базі смарт-контрактів. Функціонуючи на основі децентралізованих інформаційних платформ, DAO забезпечують колективне ухвалення рішень (зокрема, щодо аллокації та розподілу фінансових ресурсів) за верифікованим принципом токенізованого голосування («один токен – один голос») [5]; 2) прогностичні моделі на базі технологій штучного інтелекту. Зазначені інструменти уможливлюють моніторинг та компаративний аналіз суспільних настроїв шляхом обробки масивів даних (Big Data) із соціальних мереж і месенджерів. Це дозволяє здійснювати предиктивне моделювання, верифікувати ключові наративи, соціальні очікування та деструктивні проблеми громадян в умовах повномасштабної агресії з боку рф; 3) технології доповненої реальності (AR). AR-інструменти виступають ефективним засобом візуалізації та реалізації «народної експертизи» проєктів реконструкції. Інтеграція AR у профільні мобільні застосунки дозволяє здійснювати фіксацію руйнувань об'єктів інфраструктури внаслідок ворожих обстрілів та інституціоналізувати верифіковане голосування мешканців територіальних громад за оптимальні проєкти відновлення й просторового благоустрою [3].

Отже, сучасні цифрові механізми громадської участі інтегрують межі суто утилітарних вебресурсів чи мобільних застосунків, трансформуючись у цілісні екосистеми онлайн-взаємодії між інститутами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Концептуальна архітектура цих екосистем базується на синергії таких іманентних характеристик: а) багатоканальність – системна інтеграція диверсифікованих цифрових платформ (соціальних мереж, месенджерів та профільних вебпорталів); б) мультимедійність–конвергенція та застосування різноваріантних форматів комунікативного дискурсу (текстуального контенту, інфографіки, відеоматеріалів, а також технологій VR/AR); в) аналітичність – імплементація інструментів обробки великих масивів даних (Big Data Analytics) з метою деліберативного моніторингу, квантифікації та верифікації актуальних запитів і соціально-психологічних настроїв громадян; г) інклюзивність – адаптація цифрових інтерфейсів і процедур до специфіки та потреб гетерогенних цільових аудиторій, спрямована на нівелювання цифрового розриву (digital divide). Тож, найбільш ефективним

технологічним компонентом е-партисипації є сучасні онлайн-платформи для допомоги у прийнятті публічно-управлінських рішень із залученням всіх стейкхолдерів.

У контексті посткризового відновлення зазначені платформи виконують комплекс стратегічно важливих функцій, що структуруються за такими функціональними напрямами: 1. Інформаційно-просвітницький функціональний напрямок. Забезпечення транспарентності шляхом надання релевантного, верифікованого та інклюзивного контенту щодо архітектури відбудовчих процесів, стратегічного планування органів влади та інституційних каналів партисипації. 2. Комунікативно-діалоговий функціональний напрямок. Фасилітація сталого зворотного зв'язку та інституціоналізація диверентного діалогу між суб'єктами публічного управління та гетерогенними групами стейкхолдерів щодо пріоритетів і регенеративних механізмів. 3. Мобілізація суспільного потенціалу, як функціональний напрямок. Консолідація матеріальних, інтелектуальних та волонтерських ресурсів соціуму на базі імплементації цифрових краудфандингових платформ. 4. Моніторингово-контрольний функціональний напрямок. Забезпечення громадського верифікаційного нагляду за ходом реновaційних робіт, цільовим розподілом фінансових асигнувань та дотриманням комплаєнсу прозорості через спеціалізовані онлайн-інструменти. 5. Аналітико-управлінський функціональний напрямок. Цифрові платформи детермінують нові методологічні можливості для акумуляції, процесингу та інтерпретації первинних даних. Зокрема, інструменти краудсорсингу дозволяють оперативно агрегувати локальні емпіричні знання, формуючи системний профіль суспільних потреб. Застосування методів інтелектуального аналізу тексту (text mining) уможливлює експлікацію домінантних наративів, настроїв та когнітивних занепокоєнь мешканців із неструктурованих масивів даних соціальних мереж. Натомість візуалізація просторових даних оптимізує верифікацію географічного та територіального виміру кризи [6]. Інтеграція цих аналітичних інструментів до онлайн-платформ є значною підтримкою для органів публічної влади в ухваленні більш інклюзивних і обґрунтованих публічно-управлінських рішень у процесі повоєнної відбудови.

Таким чином, стартовий потенціал України щодо цифровізації громадської участі в процесах відновлення оцінюється як високий. До ключових переваг належать розвинена технічна інфраструктура, успішний досвід функціонування е-платформ, репрезентативна та компетентна ІТ-спільнота, а також високий рівень активності громадянського суспільства. Поряд із цим, уразливими зонами залишаються недостатня інституціоналізація процесів цифрової партисипації (відсутність належного правового регулювання та координаційних структур), фрагментарність наявних е-ініціатив і нерівномірність рівня цифрової грамотності населення. У методологічному контексті це актуалізує потребу в комбінуванні підходів до аналізу е-демократії, де технологічні інновації розглядаються в нерозривному зв'язку з їхнім нормативним регулюванням, організаційним супроводом та соціальним складником.

Список використаних джерел

1. Гібадуллін О. В., Дунаєв І. В. На шляху до сталого промислового відновлення і роз витку України: дослідження регіональних систем у воєнний період. *Державне будівництво*. 2023. Том 2. № 34. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-09 URL: https://periodicals. karazin.ua/db/article/view/23397

2. Карамишев Д., Дзюндзюк В. Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції "громадська участь 2.0" у повоєнне відновлення в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2(63). С. 84–98. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-06

3. Карамишев Д. В. Механізми громадської участі у забезпеченні кризового управління процесами повоєнної відбудови на основі цифрових технологій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. No 2 (65). С. 8–30. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-01

4. Карпенко О., Левченко О., Сакалош С. Партисипативні трансформації на місцевому рівні: електронна та цифрова демократія. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 1, № 77. С. 111–115.

5. Dunayev I., Byelova L., Kud A., Rodchenko V. Implementing the "government as a platform" concept: the assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenges. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. 2(13 (122). С. 6–16. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275613

6. Kud A. Comprehensive Classification of Virtual Assets. *International Journal of Education and Science*. 2021. 4 (3-4). https://doi.org/10.26697/ijes.2021.3.6

ДЗЮНДЗЮК Вячеслав,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ТЕХНОЛОГІЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ НОВОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Актуальність. Повномасштабне вторгнення росії в Україну стало безпрецедентним випробуванням для системи публічного управління, яке водночас виявило її критичні вразливості та відкрило можливості для радикальної трансформації. Одним із найважливіших уроків війни стало розуміння того, що традиційна вертикально-ієрархічна модель управління не здатна забезпечити необхідну швидкість реагування, адаптивність та стійкість в умовах постійної невизначеності та критичних загроз.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема формування нового типу лідерства в публічному секторі – лідерства, заснованого не на формальній владі та централізованому контролі, а на здатності координувати децентралізовані мережі, делегувати повноваження, забезпечувати прозорість та підзвітність, швидко адаптуватися до змін. Ключову роль у становленні такого лідерства відіграють технології децентралізованого управління, насамперед блокчейн та розподілені реєстри, які створюють принципово нові можливості для організації взаємодії між різними акторами публічної сфери.

Досвід українських міст та громад, які працюють в умовах постійних обстрілів, енергетичних криз, масових переміщень населення, демонструє, що ефективне управління в екстремальних умовах вимагає радикальної децентралізації, делегування повноважень на рівень, максимально наближений до громадян, та створення механізмів горизонтальної координації, які не залежать від централізованої інфраструктури. Водночас цей досвід показує, що децентралізація без відповідних технологічних рішень може призводити до хаосу, дублювання функцій, корупції та втрати довіри.

Технології розподілених реєстрів пропонують унікальне поєднання децентралізації та порядку, автономності та координації, прозорості та захисту даних. Вони дозволяють створювати системи управління, в яких лідерство формується не через формальне призначення «зверху», а через демонстрацію компетентності, результативності та здатності координувати дії багатьох учасників без необхідності централізованого контролю. Саме тому дослідження ролі цих технологій у формуванні нового типу лідерства в публічному секторі України є не лише актуальною науковою проблемою, але й критично важливим практичним завданням у контексті постконфліктної реконструкції держави.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз впливу технологій децентралізованого управління на трансформацію моделей лідерства в публічному секторі України в умовах війни та визначення механізмів використання цих технологій для формування нового покоління публічних лідерів, здатних ефективно працювати в умовах невизначеності, кризи та радикальних змін.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання: 1) проаналізувати сутність та особливості технологій децентралізованого управління (блокчейн, розподілені реєстри, смарт-контракти) у контексті публічного сектору; 2) дослідити трансформацію моделей лідерства в українському публічному управлінні під впливом екстремальних умов війни; 3) виявити взаємозв'язок між впровадженням технологій децентралізованого управління та формуванням нового типу лідерства; 4) розробити рекомендації щодо використання технологій децентралізованого управління для розвитку лідерського потенціалу публічного сектору в умовах постконфліктної трансформації.

Результати дослідження.

Аналіз емпіричного матеріалу, зібраного в ході дослідження діяльності органів місцевого самоврядування прифронтових регіонів, волонтерських організацій та державних інституцій, що працюють в умовах війни, дозволяє стверджувати, що технології децентралізованого управління впливають на формування нового лідерства через чотири основні механізми.

По-перше, технології децентралізованого управління забезпечують можливість ефективної координації без централізованого контролю. Традиційна модель публічного

управління передбачає, що координація діяльності різних акторів здійснюється через ієрархічну систему наказів та звітів, що проходять через центр. У кризових умовах, коли комунікаційні канали можуть бути порушені, центральні органи перевантажені, а ситуація змінюється швидше, ніж може відреагувати бюрократична машина, така модель виявляється неефективною.

Блокчейн та інші технології розподілених реєстрів дозволяють створювати системи, в яких координація здійснюється горизонтально, через загальний доступ до достовірної інформації та автоматизоване виконання узгоджених правил (смарт-контракти). Наприклад, система розподілу гуманітарної допомоги на основі блокчейну дозволяє кожному учаснику бачити в реальному часі, які потреби вже задоволені, які залишаються критичними, хто що надає, уникаючи дублювання та неефективності. При цьому не потрібен центральний координатор, який би збирав інформацію, приймав рішення та розподіляв ресурси.

Це змінює саму природу лідерства: лідером стає не той, хто має формальні повноваження приймати рішення за інших, а той, хто здатний організувати ефективну взаємодію, забезпечити якість інформації, запропонувати правила, які інші готові добровільно дотримуватися. Лідерство переміщується від «командування і контролю» до «фасилітації та координації».

По-друге, технології децентралізованого управління створюють нову основу для довіри та легітимності. В умовах, коли традиційні інституції знецінені корупцією та неефективністю, а криза вимагає швидкої мобілізації ресурсів та зусиль, формування довіри стає критичним викликом. Люди готові довіряти новим лідерам – волонтерам, активістам, ветеранам – не через їхні формальні повноваження, а через демонстровані результати. Але як забезпечити, щоб ці результати були прозорими, перевіреними, незаперечними?

Блокчейн забезпечує незмінність записів та прозорість операцій. Коли кожна транзакція, кожне рішення, кожен розподіл ресурсів фіксується в розподіленому реєстрі, який не може бути змінений однією особою чи групою, це створює об'єктивну основу для оцінки ефективності лідерів. Волонтерська організація, яка використовує блокчейн для обліку зібраних та витрачених коштів, демонструє не просто звіти, а незаперечний доказ своєї чесності та

ефективності. Голова громади, який впроваджує блокчейн-системи для надання адміністративних послуг, створює механізм, який не дозволяє корупції, навіть якщо він сам захоче її допустити.

Таким чином, технології децентралізованого управління дозволяють будувати довіру не на особистій харизмі чи формальних повноваженнях, а на перевірених фактах та об'єктивних результатах. Це формує новий тип лідерства, заснованого на меритократії – владі тих, хто демонструє реальну компетентність та результативність.

По-третє, технології децентралізованого управління знижують бар'єри для входу нових лідерів. Традиційна система публічного управління характеризується високими бар'єрами входу: щоб стати лідером, потрібно мати відповідну освіту, досвід роботи в системі, зв'язки, знання бюрократичних процедур. Це створює замкнену систему, яка відтворює саму себе та виключає талановитих людей, які не вписуються в усталені шаблони.

Війна породила нове покоління лідерів – людей, які не мають традиційних «правильних» біографій, але демонструють надзвичайну ефективність у вирішенні критичних проблем. Волонтери організували ефективніші логістичні системи, ніж державні структури. Військові навчилися управляти в умовах екстремальної невизначеності. Активісти мобілізували громади для вирішення проблем, з якими не справлялася влада.

Технології децентралізованого управління дозволяють цим новим лідерам інституціоналізувати свій вплив, не проходячи через традиційні бюрократичні канали. Блокчейн-платформа для залучення громадян до прийняття рішень дозволяє людині, яка пропонує найкраще рішення проблеми, отримати підтримку без необхідності мати формальну посаду. Децентралізована автономна організація для управління проєктом відновлення інфраструктури дозволяє учасникам голосувати за найкомпетентніших виконавців незалежно від їхніх формальних регалій. Це створює більш динамічну та інклюзивну систему лідерства, в якій позиції не монополізуються старою елітою, а постійно оспорюються на основі демонстрованої ефективності.

По-четверте, технології децентралізованого управління сприяють розвитку колективного, розподіленого лідерства. Традиційне уявлення про лідерство пов'язане з індивідуальною харизматичною фігурою, яка приймає рішення та бере на себе

відповідальність. Однак у складних системах, які функціонують в умовах високої невизначеності, такий тип лідерства часто виявляється недостатнім. Жодна окрема людина не володіє всією необхідною інформацією, не може передбачити всі наслідки, не має всіх необхідних компетенцій.

Натомість потрібне колективне лідерство – здатність групи людей спільно приймати рішення, координувати дії, розподіляти відповідальність. Але як організувати таке колективне лідерство в масштабах міста, регіону, держави? Традиційні механізми колегіального управління часто страждають від повільності, бюрократизації, відсутності чіткої відповідальності. Блокчейн та смарт-контракти дозволяють створювати механізми колективного прийняття рішень, які поєднують інклюзивність та швидкість, розподіл влади та чітку відповідальність.

Через технології децентралізованого управління можна організувати систему, в якій різні лідери мають повноваження в своїх сферах компетенції, але їхні дії автоматично узгоджуються через заздалегідь встановлені правила, а результати є прозорими для всіх учасників. Це формує новий тип організаційної культури, в якій лідерство розглядається не як особиста прерогатива окремої людини, а як розподілена функція системи, яка може проявлятися в різних точках залежно від контексту та потреби.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що технології децентралізованого управління не просто покращують ефективність окремих процесів у публічному секторі, але здійснюють фундаментальну трансформацію самої природи лідерства в публічному управлінні.

По-перше, ці технології змінюють основу легітимності лідерства – від формальних повноважень до демонстрованої компетентності та результативності. Блокчейн створює механізми об'єктивної фіксації та верифікації результатів діяльності, що дозволяє оцінювати лідерів не за їхньою риторикою чи зв'язками, а за реальними досягненнями.

По-друге, технології децентралізованого управління трансформують характер влади – від ієрархічного контролю до горизонтальної координації. Лідер у децентралізованій системі не командує підлеглими, а організовує взаємодію рівноправних учасників, забезпечуючи їх достовірною інформацією та ефективними механізмами координації.

По-третє, ці технології знижують бар'єри входу для нових лідерів, руйнуючи монополію традиційної бюрократичної еліти. Це особливо важливо в контексті України, де війна породила нове покоління лідерів – ветеранів, волонтерів, активістів, – які мають унікальний досвід та компетенції, але часто не вписуються в традиційні траєкторії кар'єрного зростання в публічному секторі.

По-четверте, технології децентралізованого управління сприяють розвитку колективного, розподіленого лідерства, що є критично важливим для управління складними системами в умовах невизначеності.

Водночас впровадження цих технологій наштовхується на серйозні виклики: технологічні (недостатня цифрова інфраструктура, низький рівень цифрової грамотності), інституційні (опір з боку традиційних бюрократичних структур, відсутність відповідної нормативної бази), соціально-психологічні (недовіра до нових технологій, звичка до патерналістських моделей управління). Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні інвестиції, інституційні реформи, освітні програми та зміну організаційної культури.

Для України, яка стоїть перед завданням постконфліктної реконструкції та європейської інтеграції, використання технологій децентралізованого управління для формування нового покоління публічних лідерів не є опціональним вибором, а критичною необхідністю. Тільки створивши систему публічного управління, заснованого на принципах децентралізації, прозорості, меритократії та колективного лідерства, Україна зможе ефективно використати величезний людський потенціал, який було розкрито під час війни, та побудувати державу, яка дійсно заслуговує на ту жертву, яку приносить її народ.

Список використаних джерел

1. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. New York: Portfolio/Penguin, 2016. 368 p.

2. Davidson S., De Filippi P., Potts J. Blockchains and the economic institutions of capitalism. *Journal of Institutional Economics*. 2018. Vol. 14. No. 4. P. 639-658.

3. Atzori M. Blockchain Technology and Decentralized Governance: Is the State Still Necessary? *SSRN Electronic Journal*. 2015. https://doi.org/10.2139/ssrn.2709713

4. Janssen M., Weerakkody V., Ismagilova E., et al. A framework for analysing blockchain technology adoption: Integrating institutional, market and technical factors. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 50. P. 302-309.

5. Ølnes S., Ubacht J., Janssen M. Blockchain in government: Benefits and implications of distributed ledger technology for information sharing. *Government Information Quarterly*. 2017. Vol. 34. No. 3. P. 355-364.

6. Pazaitis A., De Filippi P., Kostakis V. Blockchain and value systems in the sharing economy: The illustrative case of Backfeed. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 125. P. 105-115.

7. Swan M. Blockchain: Blueprint for a New Economy. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2015. 152 p.

ДМИТРІЄВ Єгор,
аспірант,
Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України,
м. Київ, Україна

ОСНОВНІ ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСІВ ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Реалізація державного управління процесами детінізації економіки є комплексним, багаторівневим та довготривалим процесом, який передбачає не лише боротьбу з незаконною економічною діяльністю, а й створення інституційних, правових, організаційних та економічних умов для переходу суб'єктів господарювання із неформального сектору до легального середовища. Тіньова економіка формується під впливом сукупності факторів: надмірного регуляторного навантаження, недосконалості податкової системи, корупційних ризиків, низького рівня довіри до державних інститутів, нестабільності економічного середовища та слабкості механізмів контролю. Тому державне управління детінізацією має здійснюватися не лише через примусові заходи, а шляхом формування системи стимулів для добровільного виконання законодавчих вимог та розвитку прозорої економічної поведінки.

Перший етап реалізації державного управління процесами детінізації економіки полягає у формуванні діагностичної та аналітичної основи державної політики. На цьому етапі здійснюється оцінювання масштабів тіньового сектору, визначаються основні сфери його поширення, причини виникнення

та механізми функціонування. Важливим завданням є створення системи моніторингу, яка дозволяє аналізувати рівень прихованої економічної активності, використання неофіційної зайнятості, ухилення від сплати податків, незаконний обіг товарів та послуг. Для України питання оцінювання рівня тіньової економіки є особливо важливим, оскільки значна частина неформальної діяльності пов'язана не лише з кримінальними проявами, а й із вимушеною адаптацією бізнесу до складних адміністративних та економічних умов. Міністерство економіки України застосовує комплексний підхід до оцінювання рівня тіньової економіки, використовуючи економічні методи аналізу, зокрема метод збитковості підприємств, монетарний метод та метод «витрати населення – роздрібний товарооборот».

Другий етап пов'язаний із визначенням стратегічних цілей, пріоритетів та напрямів державної політики детінізації економіки. На цьому етапі держава формує концептуальні документи, програми та нормативно-правові механізми, які визначають довгострокову модель переходу економіки до прозорого функціонування. Основою такої політики є поєднання заходів економічного стимулювання, інституційного розвитку та правового регулювання. Важливим принципом є відхід від суто фіскального підходу, коли детінізація розглядається лише як збільшення податкових надходжень, до комплексного управлінського підходу, спрямованого на формування сприятливого бізнес-середовища.

Третій етап передбачає вдосконалення нормативно-правового забезпечення процесів детінізації. Ефективна державна політика неможлива без створення чітких, стабільних та зрозумілих правил економічної діяльності. На цьому етапі здійснюється перегляд регуляторних процедур, спрощення адміністративних процесів, удосконалення податкового законодавства, посилення відповідальності за економічні правопорушення та гармонізація національних норм із європейськими стандартами. Водночас важливо забезпечити баланс між контролем держави та свободою підприємницької діяльності, оскільки надмірне регулювання саме по собі може стимулювати розвиток неформального сектору. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що успішна детінізація базується на поєднанні ефективного контролю, цифровізації державних послуг, зниження адміністративного тиску та підвищення довіри громадян до державних інституцій [1].

Четвертий етап передбачає інституційну реалізацію політики детінізації через діяльність органів державної влади, правоохоронних структур, контролюючих органів та інших суб'єктів публічного управління. На цьому етапі важливим є забезпечення координації між державними органами, оскільки проблема тіньової економіки має міжвідомчий характер. Податкова служба, митні органи, органи фінансового моніторингу, антикорупційні інституції та органи місцевого самоврядування повинні діяти узгоджено, обмінюватися інформацією та використовувати сучасні управлінські технології. Особливу роль відіграє цифровізація державного управління, оскільки електронні сервіси, автоматизований аналіз даних та цифровий контроль зменшують можливості для корупції, приховування доходів та маніпуляцій із документацією [2]. В Україні розвиток цифрових державних сервісів, зокрема через платформу Дія, є одним із напрямів підвищення прозорості взаємодії держави, громадян і бізнесу.

П'ятий етап полягає у впровадженні економічних стимулів легалізації діяльності суб'єктів господарювання. Практика державного управління свідчить, що виключно контрольні та каральні механізми не забезпечують стійкої детінізації. Підприємці повинні мати мотивацію працювати офіційно, що передбачає зниження вартості легального ведення бізнесу, спрощення процедур реєстрації, доступ до фінансових ресурсів, державних програм підтримки та захисту прав власності. Важливим напрямом є стимулювання офіційної зайнятості шляхом удосконалення трудового законодавства та створення умов, за яких працівник і роботодавець зацікавлені у легальному оформленні трудових відносин. Міжнародний досвід, зокрема країн Організації економічного співробітництва та розвитку, показує, що зменшення тіньової економіки залежить не тільки від контролю, а й від якості державних інститутів та рівня суспільної довіри.

Шостий етап передбачає здійснення контролю, оцінювання результативності та коригування державної політики детінізації. Будь-яка система управління потребує постійного аналізу ефективності застосованих механізмів. На цьому етапі визначаються показники результативності: зростання частки офіційної економіки, збільшення податкових надходжень без підвищення податкового тиску, скорочення масштабів неформальної зайнятості, зменшення рівня корупційних ризиків

та підвищення прозорості економічних процесів. Моніторинг має бути не лише кількісним, а й якісним, оскільки важливо оцінювати зміни у поведінці економічних суб'єктів, рівень довіри до держави та сприйняття легальної економічної діяльності як більш вигідної та безпечної.

Окремим сучасним етапом розвитку державного управління детінізацією економіки є цифрова трансформація управлінських механізмів. Використання інформаційних систем, електронного документообігу, автоматизованого аналізу ризиків та інтегрованих державних реєстрів створює можливості для більш ефективного виявлення схем приховування економічної діяльності. Цифровізація також сприяє зменшенню прямого контакту між посадовцями та суб'єктами господарювання, що знижує корупційні ризики. Водночас цифрові інструменти мають супроводжуватися належним захистом персональних даних, кібербезпекою та прозорими правилами використання інформації.

Таким чином, основні етапи реалізації державного управління процесами детінізації економіки формують послідовну управлінську систему: від аналізу масштабів проблеми та стратегічного планування до нормативного забезпечення, інституційного впровадження, економічного стимулювання, цифрової модернізації та оцінювання результатів. Ефективність такої політики залежить від здатності держави поєднати контрольні механізми із формуванням сприятливого економічного середовища, у якому легальна діяльність стає більш вигідною, ніж функціонування у тіньовому секторі. У сучасних умовах для України детінізація економіки є не лише питанням збільшення бюджетних доходів, а стратегічним напрямом зміцнення економічної безпеки, розвитку підприємництва та інтеграції до європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. Бірюков І. В. Основні напрями детінізації економіки. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Випуск 28-1. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/50.pdf

2. Бондаренко О.Г., Яровой Т.С. Особливості функціонування державної політики детінізації національної економіки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2021. Том 32 (71). № 2. https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.2/016

ДУБОВИК Катерина,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПРАВОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ НАСИЛЬСТВУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

Забезпечення ефективної протидії насильству є одним із ключових показників демократичності держави, рівня розвитку її правової системи та здатності захистити фундаментальні права людини. У сучасних умовах питання запобігання та протидії домашньому та гендерно зумовленому насильству набуває особливої актуальності для України у зв'язку з євроінтеграційними процесами, необхідністю виконання міжнародних зобов'язань та різким зростанням безпекових і соціально-психологічних ризиків внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Ефективне подолання цього явища потребує комплексного підходу, який охоплює вдосконалення кримінального та адміністративного законодавства, розвиток спеціалізованих інституційних механізмів захисту постраждалих осіб та повну імплементацію міжнародних стандартів у національну правову систему.

Фундаментальним міжнародним документом у сфері захисту осіб від гендерно зумовленого та домашнього насильства є Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами, ратифікована Україною у 2022 році [1]. Конвенція закріпила новий, комплексний підхід, відповідно до якого насильство розглядається не як приватна справа, а як грубе порушення прав людини та форма дискримінації. Основними принципами цього документа є чотири «П»: запобігання насильству – Prevention, захист і підтримка постраждалих –Protection, кримінальне переслідування кривдників – Prosecution та інтегрована політика – Integrated Policies [1].

Важливе значення має також практика імплементації положень Стамбульської конвенції у правові системи держав. Більшість європейських країн здійснила масштабне реформування законодавства у сфері кримінального судочинства, розширення мережі спеціалізованих притулків та запровадження термінових заборонних приписів відповідно до міжнародних стандартів. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється міжвідомчій взаємодії поліції, соціальних служб та медичних закладів, а також превентивній роботі з кривдниками [2]. Для України досвід європейських держав є важливим орієнтиром у процесі гармонізації національного законодавства та побудови дієвої системи реагування.

Основу національного правового регулювання становить Конституція України, яка гарантує недоторканність особи, захист від жорстокого поводження та право на судовий захист [3]. Конституційні положення конкретизуються у спеціальному законодавстві, насамперед у Законі України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» [4]. Вказаний Закон визначає правові, економічні та організаційні засади функціонування системи протидії насильству, встановлює повноваження органів влади, а також закріплює спеціальні заходи, такі як терміновий заборонний припис та обмежувальний припис.

Одним із найважливіших напрямів державної політики є посилення відповідальності за вчинення насильницьких дій. Закон України «Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України з метою реалізації положень Конвенції Ради Європи...» криміналізував домашнє насильство як окремий склад злочину та впровадив обмежувальні заходи кримінально-правового характеру [5]. Водночас практика свідчить, що нормативне закріплення не завжди забезпечує реальне покарання кривдників. Саме тому особливого значення набувають процесуальні заходи держави, спрямовані на оперативне збирання доказів та недопущення повторних випадків насильства.

Важливою складовою механізму протидії є забезпечення доступу постраждалих осіб до спеціалізованих послуг. Законодавство України гарантує надання безкоштовної правової, психологічної та соціальної допомоги [6]. Упродовж останніх років в Україні створено мережу мобільних бригад соціально-психологічної допомоги, притулків (шелтерів) та денних центрів для осіб, які постраждали

від насильства. Разом із тим залишається актуальною проблема забезпечення належного фінансування таких сервісів на рівні територіальних громад та підготовки фахівців до роботи в умовах кризових станів.

Не менш важливим є забезпечення захисту прав дітей, які стали свідками або постраждалими від домашнього насильства. Відповідно до законодавства такі діти автоматично визнаються постраждалими та мають право на отримання повної медичної та психологічної реабілітації [4]. Проте на практиці рівень виявлення таких випадків залишається низьким через латентність сімейного насильства та недостатню підготовку педагогічних і медичних працівників до ідентифікації ознак психологічного травмування у дітей.

Особливого значення набуває протидія сексуальній та гендерній експлуатації, а також насильству, пов'язаному з конфліктом (СНПК). Законодавство гарантує постраждалим особам право на невідкладну медичну допомогу, документування правопорушень та отримання статусу потерпілих у кримінальному провадженні [7]. В умовах воєнного стану актуальність цих питань значно зросла через фіксацію численних фактів насильства з боку окупаційних військ, що вимагає розробки довготривалих програм реабілітації та реінтеграції постраждалих.

Однією з ключових вимог міжнародних стандартів є доступність та оперативність отримання допомоги. В Україні поступово розширюється мережа національних «гарячих ліній», реалізуються державні та місцеві програми підвищення обізнаності громадян щодо алгоритмів дій у ситуаціях насильства. Водночас значна частина постраждалих у сільській місцевості або в зонах поблизу бойових дій все ще обмежена у доступі до оперативної допомоги правоохоронних та соціальних органів, що ускладнює повну реалізацію їхніх прав.

Важливим елементом правового механізму є система захисту порушених прав та притягнення винних до відповідальності. Постраждалі особи можуть використовувати як адміністративні, так і судові способи захисту. Адміністративний захист здійснюється шляхом звернення до органів Національної поліції України, які уповноважені виносити термінові заборонні приписи та складати протоколи. Судовий захист забезпечується через систему судів

загальної юрисдикції, які розглядають кримінальні провадження та справи про видачу довгострокових обмежувальних приписів [8].

Особливу роль у захисті прав осіб, які постраждали від різних форм насильства, відіграє Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Відповідно до Закону України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» омбудсмен здійснює парламентський контроль за додержанням конституційних прав і freedoms людини, розглядає скарги громадян та вносить пропозиції щодо усунення виявлених порушень [9]. У сфері протидії насильству діяльність Уповноваженого спрямована на моніторинг ефективності реагування органів поліції, доступності соціальних послуг та захисту прав найбільш вразливих категорій населення.

У 2025 році діяльність Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини у сфері протидії домашньому та гендерно зумовленому насильству була спрямована на моніторинг дотримання принципів недискримінації, безпеки та захисту постраждалих в умовах воєнного стану. У щорічній доповіді особлива увага приділялася забезпеченню соціальних, правових та медичних прав жінок, дітей та внутрішньо переміщених осіб, які зазнали додаткових ризиків насильства внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Уповноважений здійснював парламентський контроль за діяльністю органів Національної поліції та соціальних служб щодо виконання вимог Стамбульської конвенції, а також проводив моніторингові візити до шелтерів, центрів соціально-психологічної допомоги та місць компактного проживання ВПО. Значна увага приділялася питанням оперативності винесення заборонних приписів, забезпеченню права на безкоштовну правову допомогу та захисту дітей-свідків. У межах розгляду індивідуальних звернень громадян Уповноважений реагував на випадки бездіяльності правоохоронних органів, порушення прав потерпілих у кримінальних провадженнях та обмеження доступу до безпечного житла. Важливим напрямом роботи стало надання рекомендацій органам державної влади щодо вдосконалення міжвідомчої взаємодії та посилення відповідальності за латентні форми насильства. У доповіді наголошується на необхідності подальшої адаптації державної політики до міжнародних стандартів захисту прав людини та посилення фінансування спеціалізованих служб у процесі повоєнного відновлення України [10].

Важливим джерелом формування стандартів протидії насильству та захисту потерпілих є практика Європейського суду з прав людини. У своїх рішеннях, зокрема у справах проти України щодо домашнього насильства, Суд неодноразово наголошував на обов'язку держави проявляти належну обачність при розслідуванні таких випадків та забезпечувати реальний, а не декларативний захист жертв від повторних посягань [11]. Практика ЄСПЛ сприяє розвитку національного кримінально-процесуального законодавства та вдосконаленню діяльності органів правопорядку.

Отже, правове забезпечення протидії насильству в Україні загалом відповідає основним міжнародним стандартам, закріпленим у Стамбульській конвенції та інших міжнародно-правових актах. Водночас подальше вдосконалення національного законодавства має бути спрямоване не лише на розширення нормативних гарантій, а й на підвищення ефективності механізмів їх практичної реалізації. Особливого значення набуває посилення інституційної спроможності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини як незалежного суб'єкта парламентського контролю за дотриманням прав постраждалих осіб. Доцільним є розширення його моніторингових повноважень у сфері контролю за діяльністю органів правопорядку, ефективністю роботи спеціалізованих притулків, а також запровадження спеціалізованих механізмів фіксації та допомоги постраждалим від насильства, пов'язаного з воєнними діями.

Важливим напрямом удосконалення державної політики має стати залучення публічних інвестицій до реалізації програм протидії насильству. Насамперед це стосується фінансування проєктів розширення мережі кризових кімнат, модернізації центрів соціально-психологічної допомоги, розвитку цифрових сервісів та мобільних додатків для екстреного виклику допомоги, а також адаптації інфраструктури підтримки до потреб постраждалих осіб у віддалених громадах. У цьому контексті доцільно забезпечити активну участь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини у процесах моніторингу ефективності використання бюджетних коштів і міжнародної фінансової допомоги, спрямованих на запобігання насильству. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості фінансування відповідних програм, посиленню громадського контролю та забезпеченню реальної реалізації принципів безпеки, захисту та соціальної інтеграції. В умовах

післявоєнного відновлення України поєднання ефективного правового захисту та належного інвестиційного забезпечення безпекової політики має стати одним із ключових напрямів утвердження європейських стандартів захисту прав людини.

Список використаних джерел

1. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульська конвенція) від 11 травня 2011 року (ратифікована Законом України від 20 червня 2022 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text

2. European Institute for Gender Equality (EIGE). Combating violence against women: Euro-Mediterranean experiences and EU standards. Vilnius, 2022. URL: https://eige.europa.eu

2. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

3. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 07 грудня 2017 року № 2229-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text

4. Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України з метою реалізації положень Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок...: Закон України від 06 грудня 2017 року № 2227-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2227-19#Text

5. Про безоплатну правничу допомогу: Закон України від 02 червня 2011 року № 3460-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#Text

6. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України, в частині захисту від насильства та фіксації СНПК: Закон України від 15 квітня 2014 року № 1207-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text

7. Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України від 18 березня 2004 року № 1618-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text

8. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини: Закон України від 23 грудня 1997 року № 776/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-вр#Text

9. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році. Київ, 2025. URL: https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/18.06.2025%20Щорічна_доповідь_Уповноваженого_у_2024_році-%20виправлена.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

10. Guide on Article 14 of the European Convention on Human Rights and Case-law of the ECHR on Domestic Violence. European Court of Human Rights. Strasbourg, 2024. URL: https://www.echr.coe.int

ДУНАЄВ Ігор,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІДЕОЛОГІЧНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ ВИЗНАННЯ ВІЙСЬКОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У КАРАЗІНСЬКОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

Шановні колеги – учасники й гості Конгресу! Тема цьогорічного зібрання – екосистема безбар'єрності як основа людиноцентричного врядування. Я хотів би показати, що ця теза перевіряється не в абстракції, а на найскладнішому матеріалі, який сьогодні має держава, – на досвіді людей, що повернулися з війни. У цій аудиторії зосереджено колосальний досвід керівництва в найскладніших умовах, досвід, якого немає в жодному підручнику з менеджменту. Питання в тому, чи спроможні наші інституції цей досвід розгледіти, визнати й допустити до справи, – чи бар'єри виявляться сильнішими за потенціал.

Дозвольте поставити одне важливе питання, спрямоване у майбутнє: **коли війна завершиться, як ми використаємо досвід керівництва та кризового управління, який накопичили мільйони українців? І чи не втратимо ми його, як це сталося з ветеранами попередніх конфліктів?**

Моя теза проста: визнання військових компетенцій – це насамперед робота зі зняття бар'єрів, а отже, пряма ілюстрація того, що цей Конгрес називає людиноцентричним врядуванням. Каразінський університет уже кілька років працює в цьому напрямі, і я хочу поділитися і моделлю, і труднощами.

Діагноз проблеми: недооцінений ресурс

Україна має **понад 1,3 мільйона ветеранів** (за офіційними даними кінця 2025 року). За прогнозами Міністерства у справах ветеранів, після завершення активної фази війни ця цифра сягне **2 мільйонів** – кожен десятий працездатний українець матиме досвід військової служби та кризового управління.

І тут проступає прикра суперечність: рівень безробіття серед ветеранів становить **30–40 %** (це неофіційна оцінка з

урахуванням «сірої прихованої» зайнятості) при тому, що рівень довіри до них у суспільстві сягає **80–85 %** – найвищий показник серед усіх соціальних груп. Виходить, що найбільш довірені громадяни України водночас найменше затребувані на ринку праці й як ресурс для країни. Показовим є публічний виступ командира Сил безпілотних систем «Мадяр», який зазначив, що значна частина його підрозділу планує виїзд за кордон одразу після завершення війни.

Чому це відбувається? Проблема не в якості роботи наших медиків, психологів чи соціальних працівників – вони роблять важливу справу, рятуючи життя і допомагаючи людям справлятися з травмами. Проблема в тому, що ми обмежилися лише одним – безумовно необхідним, але недостатнім – підходом до реабілітації ветеранів.

Традиційний медико-психологічний підхід зосереджений на лікуванні травм і відновленні здоров'я. Але що відбувається після того, як людина медично стабілізована? Що робити з величезним досвідом, який вона здобула? Як використати потенціал, що сформувався в екстремальних умовах? Ми пропонуємо доповнити традиційний підхід концепцією «терапевтичного лідерства» – лідерства як засобу соціального і професійного одужання та повернення до нормального життя. Це не заміна медичної допомоги, а її продовження на новому рівні.

Визнання компетенцій як зняття бар'єрів

Інформаційний лист Конгресу визначає безбар'єрність як свободу від правових, інституційних, цифрових і ментальних перешкод для самореалізації особистості. Якщо прикласти цю рамку до ветерана, кожен із чотирьох бар'єрів стає відчутним.

Ментальний бар'єр – стереотип, за яким ветеран сприймається передусім через травму, а не через здатність вести за собою. Інституційний – відсутність прозорих траєкторій входження до публічної служби та управління, де військовий досвід рахувався б нарівні з дипломом. Цифровий – розрізненість систем, у яких компетенції людини ніде не зведені докупи й не піддаються швидкій перевірці. Правовий – брак механізму, який визнавав би набуті у війську навички як складник цивільної кваліфікації.

Тут потрібне уточнення, без якого розмова буде неповною. Знімати ці бар'єри здатна не лише держава. Те, що пропонують державні органи, зазвичай помітне й передбачуване, але повільне. Поряд із цим виросло ціле середовище недержавних рішень – сміливіших, мережевих, майже завжди цифрових і гібридних за

способом реалізації, а тому стійкіших у часі та менш залежних від однієї інституції. Сильна екосистема постає не з вибору між державним і недержавним, а з їхньої комбінації: держава дає легітимність і масштаб, недержавні гравці – швидкість, гнучкість і технологію. Людиноцентричність якраз і означає, що в центрі цієї комбінації стоїть конкретна людина з її компетенціями, а не відомча зручність.

Філософія нового підходу: від пацієнта до лідера

Що ж таке «терапевтичне лідерство»? На наше переконання, це **публічно-управлінський вимір реабілітації ветеранів**. Ми розглядаємо ветеранів як потенційних лідерів відбудови з потенційно високою соціальною довірою. Перехід «від об'єкта допомоги до суб'єкта розвитку» – це і є людиноцентричність у дії, а не гасло.

Найголовніше – це можливість для наукових досліджень нового феномену. Вперше ми маємо покоління управлінців, сформоване в умовах реальної війни, які сьогодні і завтра неодмінно будуть використовувати платформи для координації, ухвалювати рішення на основі даних у реальному часі й відрізняти реальну людину від «двійника» на штучному інтелекті. І це не фантазія – це є буквально сьогодні.

Останнім часом наша наукова робота зосереджена на вивченні таких феноменів на основі цифрових платформ. Цього і минулого року в Інституті державного управління були затверджені дві кандидатські дисертації й одна магістерська робота, які досліджують, як цифрове освітнє середовище трансформує традиційні військові компетенції в нові форми цивільного лідерства. Ми розробляємо не лише навчальні курси та сертифікатні програми, а й теоретичні моделі поєднання бойового досвіду з цифровими навичками для ефективного публічного управління. Суть нашої трансформації проста, але вона змінює сам підхід: відхід від фокусу на «лікуванні» до «активної реабілітації через лідерство».

Модель «Каразінська тріада»: від теорії до практики

У 2025 році наш Інститут запустив нову освітньо-професійну програму «Публічне управління на деокупованих територіях» за підтримки Представництва Президента України в АР Крим. Перший набір – понад 25 магістрантів, приблизно половина з яких – військовослужбовці та ветерани. Програма базується на **«Тріаді Каразінського університету»** – моделі, де перетинаються три елементи:

академічна база університету – теоретичні знання з публічного управління;

бойовий досвід ветерана – практичні навички лідерства та кризового управління;

реальні потреби деокупованих громад – конкретні завдання з відновлення.

Конкретний приклад: один з наших магістрантів, який мав досвід звільнення Куп'янська та налагодження там цивільного життя, поділився кейсом організації водопостачання після руйнування інфраструктури у 2022–2023 роках. Цей кейс став основою для навчального матеріалу, який тепер вивчають усі студенти програми, і для нової сертифікатної програми. У результаті ми отримуємо не просто освічених ветеранів, а управлінців, які поєднують академічні знання з унікальним практичним досвідом.

Стратегічні напрями співпраці

Розгортання моделі вимагає саме тієї комбінації державного й недержавного, про яку йшлося вище. Національне агентство з питань державної служби тут – природний партнер і потенційний замовник таких послуг для ветеранів; його зацікавленість визначатиме масштаб, але не вичерпує переліку учасників. Бачимо три напрями.

Перший напрям: система оцінки та підготовки управлінських кадрів

Університет разом із партнерськими «цифровими» громадськими організаціями міг би виконувати роль центру компетенцій – і відбору, і валідатора. Ветерани проходили б оцінку реального досвіду: здатності керувати людьми, ухвалювати рішення під тиском, планувати операції. На основі оцінки формувалися б персоналізовані траєкторії розвитку з верифікованими компетенціями та рекомендаціями щодо найбільш підходящих сфер діяльності.

Другий напрям: спеціалізовані сертифікатні програми

Адаптовані очно-цифрові курси з урахуванням військового досвіду та навчання на реальних кейсах відбудови – наприклад, на матеріалі конкретних громад Харківської області, для яких ми ж самі пишемо стратегії і плани відновлення. Можна почати з 50 місць щорічно з поступовим масштабуванням. Економічна ефективність досягається завдяки врахуванню наявного досвіду ветеранів і економії державних витрат на їх утримання поза роботою.

Третій напрям: Східноукраїнський центр компетенцій

Географічне розташування Харкова створює природні передумови для центру професійної орієнтації, адаптаційних програм і науково-дослідної діяльності. Він став би платформою для координації зусиль державних органів, громадських організацій та освітніх закладів, з обов'язковою співпрацею з місцевими ГО як партнерами у розвитку лідерського потенціалу ветеранів.

Виклики та переваги: реалістичний погляд

Ключові виклики:

інституційний – не всі структури готові сприйняти ветеранів як рівноправних партнерів;

ментальний – частина громадськості сприймає ветеранів через призму травм, а не можливостей;

правовий – відсутність нормативного механізму, який визнавав би військові компетенції як частину цивільної кваліфікації, через що будь-яка оцінка лишається рекомендаційною;

ресурсний – якісна підготовка потребує більших інвестицій, ніж стандартизовані програми.

Важливі переваги:

найвищий рівень соціальної довіри до ветеранів у суспільстві (80–85 %);

підтримка політичного керівництва держави та практично доведена ефективність пілотних програм;

міжнародний інтерес і потенційна підтримка партнерів.

Перспективи розвитку та економічний потенціал

Наша робота в Харкові – це початок можливих змін у підходах до реабілітації ветеранів. **За умови зустрічного інтересу та ресурсної підтримки** цей досвід може стати основою для загальнонаціональної моделі підготовки управлінських кадрів. Очікуваний ефект – знизити безробіття серед ветеранів, підвищити ефективність публічного управління завдяки досвідченим лідерам, зекономити бюджетні кошти через активну реінтеграцію та сформувати експортний продукт – українську модель роботи з ветеранами.

Технологічне майбутнє: оцифрована репутація як новий актив

Наші випускники й стейкхолдери з освітніх програм цифрової модернізації – зокрема партнер ТОВ «Сімкорд» і ГО «Науково-дослідний центр блокчейн-рішень» (https://www.blockchainukraine.org/)

– вже реально тестують новий вимір таких активів: оцифровану, а точніше токенізовану репутацію, що обліковується й накопичується в захищеному блокчейн-реєстрі у цифровій платформі саме українського, харківського походження. Це рішення дозволяє перетворити підтверджені досягнення на верифіковані записи: кожен успішний проєкт з відновлення громади, кожен ефективно керований кризовий штаб стає частиною цифрового профілю людини. Ветерани – одна з природних аудиторій для такої технології, бо вони розуміють цінність довіри, зароблену справами, а не словами.

Згадаю й дотичну, хоч і не університетську ініціативу – Академію платформної економіки, методологом якої я є особисто; над цим напрямом моя команда з колегами та учнями працює понад сім років, і певні результати вже отримано. Її запуск планується на кінець серпня 2026 року. Свідомо зазначу: ветеранів ми передбачаємо не в першій, а в наступних когортах. Це чутлива аудиторія, на якій легко припуститися методологічної помилки, тож адаптацію дистанційного викладання для ветеранів ми вестимемо лише у співпраці з ученими ХНУ та профільними установами, що мають визнаний досвід роботи з цією категорією. Обережність тут – не повільність, а та сама людиноцентричність: вразливу групу не заганяють у пілот заради темпу.

Висновок: від реабілітації – до лідерства

Ми стоїмо перед справді рідкісною можливістю. Питання не в тому, чи здатні ветерани стати лідерами відбудови. Питання в тому, чи здатні ми як суспільство правильно використати їхній потенціал – тобто чи зуміємо прибрати правові, інституційні, цифрові й ментальні бар'єри, які сьогодні стоять на їхньому шляху. Саме це й означає будувати безбар'єрну, людиноцентричну екосистему врядування.

Наш Університет готовий бути одним із центрів цієї роботи – через східноукраїнський хаб для кадрового резерву з удосконаленими методиками перевірки компетенцій, спеціалізовані освітні програми з урахуванням військового досвіду, технологічні рішення для верифікації досягнень і партнерство з громадськими організаціями. Ми відкриті до співпраці й до замовлення з боку держави, насамперед Національного агентства з питань державної служби, на підготовку та оцінку управлінських кадрів з числа ветеранів.

Результат, до якого ми прагнемо, простий: ветерани перестануть бути «проблемою для вирішення» і стануть «ресурсом для розвитку». Це інвестиція в майбутнє української державності – державності, побудованої на довірі, компетентності та відповідальності перед громадою.

Ветерани довели свою відданість Україні в найскладніший час. Тепер час Україні довести свою відданість ветеранам – не через милостиню, а через визнання їх як лідерів майбутнього.

Дякую за увагу. Слава Україні!

ЄВДОКИМОВ Вадім,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВІД ФОРМАЛЬНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ДО ПІДТРИМКИ ЛЮДИНИ

Воєнний стан є особливим правовим режимом, який не скасовує обов'язку органів державної влади безперервно здійснювати свої повноваження [2]. Для публічної служби це означає функціонування в умовах втрат персоналу, міграції, переміщення працівників, емоційного виснаження, ускладненої комунікації та зростання потреби в оперативних управлінських рішеннях. Одночасно державна політика безбар'єрності орієнтує органи влади на усунення інституційних, цифрових і комунікаційних бар'єрів у сфері праці та службової взаємодії [4]. Тому кадровий менеджмент у публічному секторі має розглядатися як одна з ключових передумов безперервності державного управління та якості публічних рішень [1–4].

У значній частині органів публічної влади кадрова робота досі тяжіє до моделі формального адміністрування: ведення особових справ, підготовки наказів, контролю строків, фіксації кадрових змін. Такий підхід є необхідним, але в умовах війни вже недостатнім. Законодавство про державну службу покладає

на службу управління персоналом значно ширші функції – добір персоналу, організацію професійного навчання, супровід кар'єрного розвитку та забезпечення керівника державної служби інструментами реалізації кадрової політики [1]. Натомість воєнна практика вимагає від HR-служб не лише правомірності, а й швидкого реагування на кадровий дефіцит, втрату комунікацій, потребу в дистанційній роботі, професійній адаптації та психологічній підтримці персоналу [2–5].

Кадровий менеджмент органів публічної влади в умовах війни доцільно розглядати як систему забезпечення службової спроможності людини, а не лише як сукупність процедур кадрового обліку. Йдеться не про відмову від правових вимог, а про зміну управлінської логіки: формальна законність має поєднуватися з кадровою безперервністю, безпечними умовами праці, безбар'єрною організацією роботи, професійним донавчанням і чутливістю до психоемоційного стану працівника [1–5]. Саме така інтерпретація дає змогу узгодити вимоги законності, ефективності та людиноцентричності в публічному управлінні [1–5].

Ключові напрями трансформації кадрового менеджменту в сучасних умовах:

1. Кадрова безперервність. Кадровий менеджмент має бути зорієнтований на безперервність діяльності органу. Це передбачає визначення критичних посад, сценарії заміщення, резерв виконавців і правомірне використання строкових трудових договорів у випадках кадрового дефіциту [2; 3].

2. Цифрова взаємодія. Потрібне зміщення від паперової моделі до цифрової та багатоканальної кадрової взаємодії. Воєнне законодавство дозволяє альтернативні способи створення, пересилання і зберігання кадрових документів та електронну комунікацію за згодою сторін, що відкриває можливість підтримувати керованість навіть за просторової роз'єднаності персоналу [3].

3. Підтримувальне службове середовище. Пріоритетом має стати не лише формальна охорона праці, а й створення підтримувального службового середовища. Закон «Про державну службу» зобов'язує керівника державної служби створювати здорові та безпечні умови для виконання посадових обов'язків [1]. У воєнних умовах це охоплює належну організацію робочого місця, передбачувану внутрішню комунікацію, запобігання перевантаженню та наявність алгоритму звернення по психологічну допомогу як елемента організаційної стійкості [1; 4].

4. Безперервний професійний розвиток. Професійний розвиток слід розглядати як інструмент утримання кадрів. Законодавство передбачає постійне професійне навчання державних службовців, а урядове Положення – безперервність та індивідуалізацію такого розвитку [1; 5]. У воєнний період це означає орієнтацію навчання на кризові комунікації, цифрові компетентності, роботу з вразливими групами, адаптацію ветеранів і відновлення працівників після тривалих перерв у службі [4; 5].

Для органів публічної влади доцільно: затвердити внутрішній план кадрової безперервності; запровадити регулярний моніторинг ризиків вибуття, перевантаження та дефіциту компетентностей; формалізувати протокол воєнної кадрової комунікації; поєднати оцінювання службової діяльності з індивідуальними програмами розвитку; провести аудит кадрових процедур на предмет цифрової доступності та безбар'єрності; передбачити мінімальний стандарт психосоціальної підтримки працівників, насамперед для осіб із підвищеним навантаженням, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та працівників, які повертаються після тривалих перерв у службі [1; 3–5].

В умовах війни кадровий менеджмент органів публічної влади має вийти за межі формального адміністрування і набути ознак стратегічної HR-функції. Його змістом стають не лише законність кадрових процедур, а й кадрова безперервність, професійний розвиток, безпечне робоче середовище, цифрова доступність і підтримка людини [1–5]. Така трансформація підвищує інституційну стійкість органу влади, зменшує ризики втрати персоналу та створює передумови для людиноцентричного, безбар'єрного й результативного врядування в умовах війни та повоєнного відновлення [1–5].

Список використаних джерел

1.Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення: 8.06.2026).

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19 (дата звернення: 1.06.2026).

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20 (дата звернення: 28.05.2026).

4.Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 14.04.2021 № 366-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80 (дата звернення: 19.05.2026).

5. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 06.02.2019 № 106 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF (дата звернення: 21.05.2026).

ЖАДАН Олександр,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

В умовах повоєнної трансформації економіки України та реалізації стратегічного курсу на європейську інтеграцію особливого значення набуває формування сучасної моделі економічного розвитку, заснованої на інноваціях, знаннях та ефективному використанні людського потенціалу. Наближення України до стандартів та практик Європейського Союзу передбачає не лише гармонізацію нормативно-правової бази, а й глибоку модернізацію соціально-економічних інститутів, орієнтованих на розвиток людини як головного суб'єкта інноваційних змін.

Європейський досвід переконливо свідчить, що довгострокова конкурентоспроможність національної економіки забезпечується насамперед через впровадження інноваційної моделі розвитку, в якій людський капітал виступає основним джерелом створення нових знань, технологій та управлінських рішень. Для України, яка одночасно вирішує завдання відновлення економічного потенціалу після війни та інтеграції до європейського економічного простору, людський потенціал стає ключовим чинником відбудови, структурної модернізації та підвищення стійкості економіки до майбутніх викликів.

Саме тому формування ефективної системи публічного управління розвитком людського потенціалу набуває статусу одного з пріоритетних напрямів державної політики. Результативність інноваційних перетворень значною мірою визначається здатністю державних інституцій створювати умови для розвитку творчих здібностей громадян, стимулювати науково-дослідну діяльність, забезпечувати якісну освіту та підтримувати підприємницькі ініціативи.

Важливим кроком у цьому напрямі стало схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р «Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» [1], яка визначила стратегічні орієнтири формування інноваційної економіки та окреслила пріоритети розвитку людського капіталу як її фундаментальної складової.

Ефективність державної політики у сфері інноваційного розвитку безпосередньо залежить від якості нормативно-правового забезпечення, яке має створювати сприятливі умови для реалізації інтелектуального, професійного та творчого потенціалу населення. Особливої актуальності це набуває в період повоєнного відновлення, коли людський ресурс виступає не лише фактором економічного зростання, а й основою соціальної згуртованості та національної стійкості.

Сучасна економіка дедалі частіше характеризується як інноваційна через визначальну роль нововведень у забезпеченні економічного розвитку та конкурентних переваг. Водночас, як справедливо зазначає У. Елснер, інновація є не лише економічним, а й соціальним феноменом, успішність якого залежить від сформованих у суспільстві соціальних умов інноваційного підприємництва [3]. Такий підхід особливо важливий для України, де процеси відновлення потребують не тільки матеріальних ресурсів, але й розвитку відповідного соціального середовища, здатного підтримувати інноваційну активність громадян, бізнесу та наукової спільноти.

Формування інноваційної економіки зумовлює комплексні зміни у сферах, безпосередньо пов'язаних із розвитком людини. Насамперед трансформації охоплюють систему соціально-трудових відносин, освітню сферу та науково-дослідну діяльність. Саме ці сфери забезпечують відтворення людського потенціалу, формування компетентностей майбутнього та генерацію нових знань, необхідних для інноваційного розвитку держави.

У сфері соціально-трудових відносин ключовою тенденцією стає зростання ролі творчої та інтелектуальної праці. Інноваційна економіка висуває підвищені вимоги до здатності працівників генерувати нові ідеї, адаптуватися до технологічних змін та брати участь у безперервному вдосконаленні виробничих процесів. Для підприємств, що функціонують в умовах швидкоплинних ринкових змін, конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності персоналу знаходити нові, більш ефективні рішення, модернізувати продукти та оптимізувати організаційні процеси.

Разом із цим розвиток інноваційної економіки супроводжується трансформацією традиційних моделей зайнятості. Поширення гнучких форм праці, цифровізація економічних процесів та розвиток проєктної діяльності ускладнюють механізми представництва інтересів працівників і потребують оновлення підходів до соціального захисту населення. Якщо раніше нормативною основою трудових відносин виступала стандартна зайнятість із чітко визначеними соціальними гарантіями, то сучасні умови вимагають адаптації трудового законодавства до нових форм організації праці, характерних для інноваційної економіки.

Не менш важливі зміни відбуваються в освітній сфері. Відбудова України та її інноваційна модернізація неможливі без формування особистості, здатної не лише сприймати інновації, а й створювати їх. Саме тому перед системою освіти постає завдання розвитку креативності, критичного мислення, підприємницьких навичок та здатності до навчання впродовж життя. Освітні програми всіх рівнів повинні бути орієнтовані на формування компетентностей, які забезпечуватимуть конкурентоспроможність людини в економіці знань.

Особливе місце у розвитку людського потенціалу належить закладам вищої освіти, які в сучасному суспільстві виступають ключовими інституціями інноваційного розвитку. Університети виконують не лише освітню та науково-дослідну функції, але й стають центрами формування інноваційних екосистем, що поєднують науку, бізнес, державу та громадянське суспільство. Саме в університетському середовищі концентруються молоді фахівці, здатні генерувати нові знання та впроваджувати їх у практику економічної діяльності.

Зростання ролі університетів у забезпеченні інноваційного розвитку обумовлює посилення взаємодії між закладами вищої

освіти та бізнесом. Підприємства дедалі активніше виступають замовниками наукових досліджень і розробок, фінансуючи створення знань, які можуть бути використані для розроблення конкурентоспроможних продуктів, послуг та технологій. У результаті університети дедалі частіше виконують так звану «третю місію», яка поряд із навчанням та науковими дослідженнями передбачає активну участь у соціально-економічному розвитку та комерціалізації результатів наукової діяльності [2].

Таким чином, в умовах повоєнного відновлення людський потенціал перетворюється на головний стратегічний ресурс інноваційного розвитку держави. Саме якість людського капіталу, рівень освіченості населення, здатність до творчої діяльності та інноваційного підприємництва визначатимуть успішність модернізації економіки, швидкість інтеграції України до Європейського Союзу та її позиції у глобальному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 лип. 2019 р. № 526-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-р#Text (дата звернення: 04.06.2026).

2. Altbach Philip G. Peripheries and Centers: Research Universities in Developing Countries. Bucharest: UNESCO-CEPES, 2009. P. 69-96. URL: http://www.ses.unam.mx/curso2013/pdf/Altbach.pdf (дата звернення: 06.06.2026).

3. Elsner W. Complexity, and Innovation. Why Beneficial Effect of Innovation Highly depend. *Journal of Institutional Studies*. 2018. №10(4). P. 8-19. 10.17835/2076-6297.2018.10.4.007-019 (дата звернення: 06.06.2026).

ЖАДАН Олексій,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Інституційна спроможність органів публічної влади є передумовою успішної цифрової трансформації, значення якої дослідники визнають лише порівняно нещодавно, після

накопичення численних прикладів провалу технологічно досконалих, але управлінськи непідготовлених цифрових проєктів. Домінуючий у практичній політиці технократичний погляд, що зводить цифровізацію до питання достатнього фінансування та вибору правильного програмного забезпечення, систематично недооцінює складність організаційних, кадрових і нормативних передумов, без яких навіть найкраще спроєктована технологія не здатна дати управлінський ефект. Ця недооцінка пояснює значну частину невдалих цифрових ініціатив у публічному секторі: провал здебільшого настає не через технічні недоліки самого рішення, а через нездатність організації, в якій воно впроваджується, змінити супутні процеси, розподіл повноважень і усталені робочі практики.

Теоретичною основою розуміння цієї проблеми є концепція «технологічного впровадження», згідно з якою цифрові технології не просто механічно додаються до наявних управлінських структур, а активно переосмислюються та адаптуються бюрократичними акторами відповідно до наявних інституційних норм, ієрархій і культури прийняття рішень. Це пояснює, чому ідентична технологія, впроваджена в різних органах влади, нерідко дає кардинально відмінні результати: сама технологія є нейтральним інструментом, тоді як інституційне середовище її використання визначає, чи стане вона чинником реальної трансформації, чи лише новим цифровим оформленням старих бюрократичних практик. Зокрема, органи влади з жорсткою ієрархічною культурою та слабкими горизонтальними зв'язками між підрозділами схильні використовувати нові цифрові інструменти для зміцнення наявних каналів контролю, а не для їх спрощення чи демократизації, що прямо суперечить декларованій меті підвищення прозорості й доступності публічних послуг.

Інституційна спроможність до цифровізації охоплює кілька взаємопов'язаних вимірів: організаційний, що передбачає наявність чітких процесів управління цифровими проєктами; кадровий, пов'язаний із доступністю фахівців з відповідними цифровими компетенціями; нормативний, що визначає правові можливості міжвідомчого обміну даними; і лідерський, що відображає готовність керівництва органу влади підтримувати зміни всупереч організаційному опору. Емпіричні дослідження факторів успіху електронного врядування послідовно підтверджують, що саме поєднання цих чинників, а не наявність технології як така, визначає

результативність цифрових ініціатив у публічному секторі. При цьому дефіцит хоча б одного з цих вимірів здатний звести нанівець переваги решти: наявність кваліфікованих кадрів без належної нормативної бази для міжвідомчого обміну даними так само обмежує результативність цифровізації, як і сучасна технологічна платформа за відсутності керівництва, готового наполегливо долати внутрішній організаційний опір змінам.

Порівняльний аналіз практики цифровізації в різних органах влади виявляє суттєву нерівномірність інституційної спроможності між центральним і місцевим рівнями врядування: центральні органи зазвичай мають більше ресурсів для залучення кваліфікованих фахівців, тоді як місцеві органи влади, особливо в менших громадах, стикаються з хронічним дефіцитом кадрової та фінансової спроможності для повноцінної цифрової трансформації власних процесів. Ця асиметрія створює ризик поглиблення розриву в якості публічних послуг між територіями: громадяни великих міст дедалі частіше отримують доступ до сучасних цифрових сервісів, тоді як мешканці менших громад продовжують стикатися з паперовим документообігом і особистими візитами до установ.

Українська практика розбудови інституційної спроможності до цифровізації демонструє як успішні рішення, так і системні виклики. Створення Міністерства цифрової трансформації як окремого органу з чіткими повноваженнями стало важливим інституційним нововведенням, що дозволило подолати характерну для попередніх років фрагментацію цифрових ініціатив між відомствами. Водночас відтік кваліфікованих ІТ-фахівців за кордон в умовах війни та суттєва нерівномірність цифрової спроможності між центральними органами влади і територіальними громадами залишаються серйозними обмеженнями для рівномірного поширення досягнутих результатів цифровізації по всій країні. Проблему додатково загострює те, що частина фахівців, які раніше забезпечували цифровий розвиток регіональних і місцевих органів влади, змінили місце проживання внаслідок бойових дій, що потребує не лише відновлення кадрового потенціалу, а й перегляду підходів до навчання нового покоління державних службовців цифрових компетенцій.

Дослідники також звертають увагу на ризик так званого інституційного ізоморфізму, коли органи влади впроваджують цифрові реформи насамперед заради збереження легітимності в очах суспільства та міжнародних партнерів, а не через реальну

готовність до організаційних змін. У такому разі формальне впровадження цифрових рішень відбувається без відповідної трансформації внутрішніх процесів, що створює лише видимість модернізації, не змінюючи сутнісного характеру управлінської діяльності органу влади. Розрізнення справжньої інституційної трансформації від суто символічного наслідування зовнішніх взірців потребує окремої методології оцінювання, здатної фіксувати не лише факт запровадження цифрового інструменту, а й реальні зміни в розподілі повноважень, швидкості прийняття рішень та якості взаємодії з громадянами.

Таким чином, розбудова інституційної спроможності є не допоміжною, а визначальною умовою успішної цифрової трансформації публічного управління, що потребує системних інвестицій у кадровий розвиток, організаційні процеси та нормативне середовище поряд із технологічною модернізацією. Для України усвідомлення цієї закономірності є особливо актуальним з огляду на необхідність забезпечити сталість досягнутих результатів цифровізації в умовах післявоєнного відновлення державного апарату.

Список використаних джерел

1. Fountain J. E. Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001. 256 p.

2. Gil-Garcia J. R., Pardo T. A. E-Government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations. Government Information Quarterly. 2005. Vol. 22, No. 2. P. 187–216.

3. Weerakkody V., Omar A., El-Haddadeh R., Al-Busaidy M. Digitally-Enabled Service Transformation in the Public Sector: The Lure of Institutional Pressure and Strategic Response Towards Change. Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33, No. 4. P. 658–668.\

KIRYUKHIN Oleksiy,
PhD in Geography, Visiting Researcher,
Interdisciplinary Centre of Expertise "UniGR-Center for Border Studies",
Porte des Sciences, L-4366 Esch-sur-Alzette, Luxembourg

EXAPTIVE RESILIENCE OF SPACE AS A METHODOLOGICAL FOUNDATION FOR HUMAN-CENTRIC GOVERNANCE OF THE BARRIER-FREE ENVIRONMENT

The war has returned to Ukrainian cities and communities hundreds of thousands of people for whom the familiar public space

has become impassable: veterans with combat injuries, civilian casualties, internally displaced persons with post-traumatic disorders, and the elderly. The standard reaction of the administrative system is incremental: building codes are adopted, capital refurbishment plans are drawn up, certification is conducted. On the horizon of decades, such work produces results. But the present context does not afford decades: the number of simultaneous demands for adaptation grows faster than the budgetary and regulatory cycle is able to react. framing of the XXVI Congress therefore rightly poses the barrier-free environment as a question of national resilience rather than a list of sectoral corrections.

Yet the very notion of resilience in the discourse of Ukrainian public administration has not so far acquired operational content. Which properties make a system resilient? Which resources are activated? At what tempo? Without answers to these questions, the notion remains a rhetorical figure. In the present paper we propose a framework for an answer – the concept of exaptive resilience of space, which has consolidated over the past three years at the intersection of EU Cohesion Policy, dynamical systems theory and regional development policy, and which has already been tested in the governance of cross-border spaces. What is missing is the transfer of this concept into Ukrainian public administration of the barrier-free environment.

The classical definition of spatial resilience begins with the work of Holling [6], who established the capacity of ecological systems to return to equilibrium following perturbation. The subsequent evolution of the concept [5] added the distinction between absorption, adaptation and transformation. The European Commission's 2023 Guidance for Resilience Analysis [3] and the ESPON 2024 policy brief [4] consolidated the four-tier hierarchy of resilience: absorption as the capacity to withstand a shock without structural change; adaptation as the capacity to modify processes in response to new conditions; transformation as the capacity for radical structural change; and finally, exaptibility as the capacity to repurpose existing resources and institutions for functions that were not envisaged in their original design.

What fundamentally distinguishes exaptibility from transformation is the following: transformation entails radical structural change as the price of survival, whereas exaptibility preserves the material and institutional core of the system, altering only its

functional load. This makes it a cheaper, faster and politically more feasible strategy – and in the conditions of post-war reconstruction's resource scarcity, this is not a theoretical but a vital advantage. The EC Guidance [3] formulates four operational principles of exaptation: functional plasticity – the capacity of existing structures to perform new functions without major redesign; network adaptability – the reconfiguration of existing connections under new needs; temporal efficiency – rapid adaptation with minimal resource expenditure; and systemic integration – the embedding of adapted elements into new functional chains.

The most fully developed example of exaptation of the past decade is the Belval case in the Greater Region of Luxembourg, analysed in detail by the author in [1; 2]. Belval in Esch-sur-Alzette is a former metallurgical site with what were once the tallest blast furnaces in Europe. Following the closure of production, the city faced the classical choice of post-industrial transition: to demolish entirely and build "from scratch", or to find another way. The chosen path is exaptation in its purest form: the load-bearing structures of the blast furnaces were preserved; within them, around them and on their foundations a new university campus, a national library, research centres, offices and housing were built.

The cost of the transformation was approximately €200 million. An equivalent project "from scratch" would have cost around €800 million. The saving amounts to three-quarters of the alternative budget. But the matter is not solely financial: Belval retained its identity – students walk amongst industrial blast furnaces rather than between faceless new buildings. The lessons of the case are non-trivial: institutional clarity of a single developer; the functional flexibility of architectural decisions (the blast furnaces were designed for metallurgy yet proved suitable for education); the willingness of public administration to invest in non-standard coordination between the university, the state agency, the municipality and the private sector; the combination of a decisive initial phase with temporal patience throughout deployment. This is a ready model that translates directly to barrier-free transformation.

The barrier-free environment, as posed by the concept of the XXVI Congress, is not a sectoral problem. It is a cross-cutting matter that pervades six dimensions of social relations – physical, informational, digital, civic, educational and socio-cultural. Within each of them, "barriers" arise: points at which the flow of people, information,

services or opportunities is interrupted through the mismatch of space, institution or technology with need. Here the structural analogy with cross-border governance, in which the author has now worked for a second decade, becomes evident. Borderland in the European tradition is a space where the continuity of flows is disrupted by institutional, legal, linguistic and infrastructural borders. The EU paradigm of the past two decades consists not in eliminating the border but in rendering it permeable. By analogy, barrier-free policy does not eliminate human difference — it renders space permeable for all categories of human being. This structural identity opens a channel of direct methodological transfer.

We propose introducing into the scholarly discourse of public administration the category of Barrier-Free Exaptive Resilience (BFER). Its content is the capacity of public space, institutions and services to rapidly re-articulate themselves in response to the functional needs of new categories of users, drawing principally on existing material, institutional and network resources. The four principles of exaptation give BFER its concrete operational content. Functional plasticity, at the level of the barrier-free environment, is the capacity of existing buildings (schools, cultural institutions, parts of industrial complexes) to accept new functions – rehabilitation centres, veterans' hubs, inclusive educational sites – without major redesign. Network adaptability is the capacity of existing coordination networks (amalgamated territorial communities or hromadas, business, condominium owners' associations, civil society, the beneficiaries themselves) to redistribute roles under new needs. Temporal efficiency is the rejection of the model of "a major capital project to be completed in five years" in favour of rapid iteration with immediate use and feedback-based refinement. Systemic integration is the embedding of adapted elements into existing chains of public services, rather than the construction of parallel "inclusive" structures that isolate the beneficiary from the broader social fabric. That this framework resists sectoral logic is not a flaw but its principal merit: the Congress concept explicitly postulates that the barrier-free environment is not subject to reduction — and the paradigm of exaptive resilience offers precisely a non-reductionist alternative.

The conceptual framework of BFER rests on a methodological development – Dynamic Territorial Impact Assessment (DyTIA) [1; 2]. Its three modules transfer directly to the tasks of barrier-free policy. The strategic mapping of leverage points module identifies points at

which minimal investment yields multiplier effects; transposed to the barrier-free environment, this means identifying objects, institutions and networks where the reformatting of a single element unblocks an entire chain of access. The exaptive potential assessment module becomes an audit tool: it identifies which buildings and institutions of a community possess the characteristics required for rapid reconfiguration into veterans' hubs, rehabilitation infrastructure or information accessibility centres. The resource optimisation module applies dynamic optimisation algorithms to maximise impact under budget constraints – particularly relevant for Ukraine's post-war budget.

Four recommendations for public administration follow from the foregoing. First: to shift from the regulatory-certification approach (in which the state sets the standard and verifies its execution) to a results-verification approach, in which the criterion is the documented level of access that beneficiaries actually receive; this presupposes the establishment of a unified national platform for the monitoring of barrier-free solutions. Second: to institutionalise at the community level a network of "barrier-free space laboratories" modelled on the "territorial laboratories" proposed by the author in [1] for Ukraine's western borderland. Third: to redefine the criteria of investment decisions – from the major-capital project type ("build an inclusive object from scratch") towards the adaptive-reuse type ("repurpose what already exists"); on the Belval experience, the latter strategy is three to four times cheaper and three to four times faster. Fourth: to integrate the barrier-free component into the training of civil servants not as a separate course but as a transversal competence – the capacity to see space and institutions as a system of functions amenable to exaptation.

The concept of the XXVI Congress poses the ecosystem of the barrier-free environment as the foundation of human-centric governance. The category of Barrier-Free Exaptive Resilience binds together the two lines without which this ecosystem cannot be constructed methodologically: the resilience of space and the human-centredness of services. A resilient system is one that preserves its material and institutional reality but is able to rapidly re-articulate it under human need – provided that public administration is prepared to accept exaptation as its principal operational strategy.

References

1. Kiryukhin, O.M., Wille, C. and Yampolskyi, D. (2025). Analysing Territorial Impact Assessment Dynamic in Cross-Border Regions: Challenges and Future Perspectives. *Pressing Problems of Public Administration, 1(66), pp. 155–178.* https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-07

2. Kiryukhin, O., Wille, C., Yampolskyi, D. and Yampolskyi, M. (2026) Application of Dynamical Systems Theory for Cross-Border Cooperation in the Greater Region. *UniGR-CBS Working Paper Vol. 29.* URL: https://center-border-studies.uni-gr.eu/fr/taxonomy/term/19

3. European Commission (2023) Guidance for Resilience Analysis. Brussels: European Commission.

4. ESPON (2024) TERRA RES - Territorial Exaptive Resilience along EU Eastern Borders. Final Report. Luxembourg: ESPON.

5. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P. and Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources, 30, pp. 441–473.*

6. Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics, 4, pp. 1–23.*

КИРИЧЕНКО Юлія,
доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри правового регулювання економіки
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця,
м. Харків, Україна

ЛИХОЛІТ Анна,
здобувач вищої освіти
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця,
м. Харків, Україна

АДМІНІСТРАТИВНЕ ТА СУДОВЕ ОСКАРЖЕННЯ В СИСТЕМІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Право на оскарження рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень є однією з основних гарантій захисту прав і свобод людини у сфері публічно-правових відносин. Відповідно до ст. 55 Конституції України кожному гарантується право на судове оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових осіб [1]. Реалізація такого права має важливе значення для забезпечення принципу верховенства права та контролю за діяльністю органів публічної влади.

Оскарження рішень суб'єктів владних повноважень є передбаченим законом способом захисту прав особи шляхом звернення до компетентного органу або суду з метою перевірки законності та обґрунтованості рішень, дій чи бездіяльності органів публічної влади [2, с. 285–287]. У сучасних умовах особа може реалізувати право на захист шляхом адміністративного або судового оскарження. Це право є ключовим елементом гарантування законності в діяльності органів публічної влади та забезпечує баланс між державою і особою. Його реалізація сприяє запобіганню зловживанням владними повноваженнями.

Адміністративний порядок оскарження є більш доступним та оперативним способом захисту, оскільки не потребує складних процедур і значних фінансових витрат. Нормативною основою такого порядку є Закон України «Про звернення громадян», який передбачає право особи звертатися до органів державної влади та місцевого самоврядування зі скаргами щодо порушення її прав та законних інтересів [3]. Важливе значення також має Закон України «Про адміністративну процедуру», відповідно до якого особа має право оскаржити рішення, дії чи бездіяльність адміністративного органу як в адміністративному, так і в судовому порядку [4]. Адміністративне оскарження розглядається як попередній етап захисту прав особи перед зверненням до суду. Воно дозволяє вирішити спір без судового навантаження та швидше відновити порушені права.

Попри переваги адміністративного оскарження, на практиці існує низка проблем, які знижують ефективність цього способу захисту. Серед основних проблем можна виділити формальний розгляд скарг, затягування строків розгляду, залежність органу, який розглядає скаргу, від суб'єкта владних повноважень, а також відсутність органу вищого рівня в окремих випадках. Як зазначають науковці, адміністративне оскарження має переваги у вигляді доступності та оперативності, однак рівень довіри до такого механізму захисту залишається недостатнім [5, с. 136–138].

У зв'язку з цим особи часто звертаються до адміністративного суду. Судовий порядок оскарження забезпечує вищий рівень гарантій захисту прав особи, оскільки спір розглядається незалежним судом. Процесуальні засади такого захисту визначені Кодексом адміністративного судочинства України [6]. Відповідно до ст. 5 КАС України: особа має право звернутися до адміністративного суду з

вимогою про визнання рішення протиправним, його скасування, визнання бездіяльності протиправною або зобов'язання суб'єкта владних повноважень вчинити певні дії [6].

Важливе значення для забезпечення єдності правозастосування має судова практика Верховного Суду. Зокрема, у постанові Верховного Суду від 27.03.2025 у справі № 480/5652/24 суд наголосив, що під час визначення юрисдикції значення має не лише зміст рішення органу публічної влади, а й характер правовідносин та порядок реалізації владних повноважень [7]. Це свідчить про важливість правильного визначення юрисдикції спору для ефективного захисту прав особи.

Окремою проблемою залишається виконання судових рішень у справах про оскарження рішень суб'єктів владних повноважень. Навіть після ухвалення рішення на користь позивача особа не завжди отримує реальне поновлення своїх прав. У зв'язку з цим важливу роль відіграє судовий контроль за виконанням судових рішень, передбачений ст. 382 Кодексу адміністративного судочинства України [6]. В ухвалі Великої Палати Верховного Суду від 16.09.2020 у справі № 826/9960/15 зазначено, що суд має право зобов'язати суб'єкта владних повноважень подати звіт про виконання рішення суду та застосовувати додаткові заходи контролю [8].

У сучасних умовах одним із перспективних напрямів удосконалення механізму оскарження є цифровізація адміністративного судочинства та адміністративних процедур. Впровадження системи «Електронний суд» значно спрощує доступ особи до правосуддя, дозволяє подавати процесуальні документи в електронній формі та брати участь у судових засіданнях дистанційно. Крім того, Закон України «Про адміністративну процедуру» передбачає можливість подання заяв і скарг в електронній формі, що сприяє спрощенню взаємодії громадян з органами публічної влади [4].

Водночас із позитивними результатами цифровізації залишаються питання кібербезпеки, захисту персональних даних і рівного доступу до електронних сервісів для всіх громадян. Подальший розвиток електронних адміністративних процедур має вдосконалювати захист інформації та підвищувати цифрову грамотність населення.

Отже, адміністративне та судове оскарження є важливими складовими системи людиноцентричного та безбар'єрного публічного

управління, оскільки забезпечують реальну можливість для особи захищати свої права, свободи та законні інтереси у відносинах із суб'єктами владних повноважень. Ефективність таких механізмів визначається не лише наявністю формальних процедур перегляду рішень, а й рівнем їхньої доступності, зрозумілості та орієнтованості на потреби людини.

Запровадження Закону України «Про адміністративну процедуру» стало важливим кроком на шляху утвердження принципів належного врядування, відкритості та людиноцентричності у діяльності публічної адміністрації, сприяло уніфікації процедур прийняття адміністративних актів та створило додаткові гарантії захисту прав особи на досудовому етапі вирішення спору. Водночас подальшого вдосконалення потребують механізми адміністративного та судового оскарження з огляду на необхідність забезпечення їх безбар'єрності для всіх категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та інших соціально вразливих груп.

Розвиток системи людиноцентричного та безбар'єрного публічного управління має бути пов'язаний із удосконаленням електронних адміністративних процедур, забезпеченням цифрової доступності сервісів адміністративного та судового оскарження, розширенням можливостей дистанційної взаємодії особи з органами публічної влади та судами, а також впровадженням сучасних стандартів доступності інформації та комунікації. Важливого значення набуває підвищення рівня правової культури публічних службовців, розвиток їхніх компетентностей у сфері людиноцентричного врядування та орієнтація діяльності суб'єктів владних повноважень на запобігання порушенням прав особи.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню доступності механізмів захисту прав людини, зміцненню довіри громадян до публічної адміністрації та судової влади, а також формуванню в Україні сучасної моделі безбар'єрного та людиноцентричного врядування, заснованої на принципах верховенства права, інклюзивності та поваги до гідності кожної особи.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Мельник Р. С. Загальне адміністративне право в питаннях і відповідях : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 308 с.

3. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. Ст. 256.

4. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Голос України*. 2022. № 144.

5. Комзюк М. А., Цебинога В. Ю. Проблеми адміністративного судочинства в Україні в умовах проведення судової реформи. *Сучасні проблеми адміністративного права та процесу : матеріали наук. конф*. Харків, 2017. С. 136–138.

6. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 № 2747-IV. *Офіційний вісник України*. 2005. № 32. Ст. 1918.

7. Постанова Верховного Суду від 27.03.2025 у справі № 480/5652/24 URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/126169018

8. Ухвала Великої Палати Верховного Суду від 16.09.2020 у справі № 826/9960/15 URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/91818936

КИРІЙ Сергій,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ЯК НАСЛІДОК СУСПІЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ

В умовах повномасштабної війни виживання держави та титульної нації, яку вона уособлює, залежить від консолідації суспільства, коли діяльність кожного громадянина, кожної державної інституції спрямовані на зміцнення обороноздатності, забезпечення соціальної, гуманітарної та економічної стійкості як основи для повоєнної відбудови. В такій ситуації позитивна синергія державних інституцій та громадян може сформуватися тільки при збігові кількох обставин: спільність ціннісних орієнтирів владної еліти та ментальних якостей нації, наявність та дієвість інституційної довіри в системі суспільних відносин, двостороння взаємодія громадянин-держава та істинна інтерпретація цих комунікативних сигналів, професіоналізм та ефективність державного апарату, рівень розуміння та сприйняття соціальної справедливості населенням, що визначається захищеністю базових потреб людини. Вони формують глибинну спроможність нації до самовідтворення та розвитку навіть в умовах екзистенційних загроз та викликів.

Дослідження ціннісного виміру української політичної нації особливо привернули увагу науковців і світової спільноти після повномасштабного вторгнення, коли світ не плекав надії на те, що Україна вистоїть у протистоянні з "другою армією світу", але попри прогнози військових експертів їй це не лише вдалося, але й забезпечило підтримку та зміцнення її міжнародного авторитету. Провідні наукові установи та громадські центри соціологічних досліджень звернули уваги на особливості ціннісно-ментальних якостей українців, які сприяли активній протидії зовнішньому ворогу та формували структурні зрушення у свідомості та світогляді українців. Позитивна динаміка трансформації ціннісного виміру українського суспільства корінним чином відбулася в результаті помаранчевої революції та революції гідності з подальшою зміною ціннісних пріоритетів суспільства вже після повномасштабного вторгнення [1], з його орієнтацією на безпеку, свободу, права людини та демократію. Проте нова українська політична еліта, яка прийшла до влади після 2019 року, характеризується зовсім іншим ціннісними пріоритетами, де демократія та права людини відходять на другий план, а домінує безпекова та матеріальна складова. Тому компроміс між суспільством та політичною елітою лежить у площині безпекових цінностей, що сприяло формуванню на початку повномасштабного вторгнення значного підйому громадської діяльності та волонтерської активності. Цей компроміс і створив можливості «інституційної стійкості» публічної влади, однак після воєнна відбудова та мирне життя вимагатиме іншої пріоритезації в цінностях, серед яких домінуючими мають стати права людини, демократія та економічний добробут.

Інший не менш важливий чинник «української стійкості», пов'язаний з інституціональною довірою як впевненістю громадян, що державні інститути, влада та посадові особи діють правомірно, справедливо та ефективно у суспільних інтересах [2]. Вона виникає на основі попереднього досвіду взаємодії людини з суспільними інституціями, в основі якої лежать базові суспільні цінності – свобода, гідність, права людини, справедливість, та демократія. Ключовими чинниками, які впливають на формування довіри, як зазначав Ф. Котлер [3], є професіоналізм, привабливість і відповідальність, що в контексті інституційної довіри може бути трансформоване у професіоналізм і компетентність публічної влади, прогнозованість та прозорість дій держави щодо її громадян,

розуміння владною елітою суспільної справедливості в контексті теорії справедливості, розробленої Дж. Роулзом [4]. Дослідження інституційної довіри, проведені для Київського безпекового форуму у 2026 році Центром Разумкова [5] демонструють стабільно високий рівень довіри громадян до безпекових структур: Збройних Сил України, Національної гвардії, Головного управління розвідки, Служби безпеки України, Державної прикордонної служби, а також до Президента України. Високий антирейтинг, попри незначне зростання довіри спостерігається до правоохоронної системи – Національної поліції, антикорупційних органів, судів, прокуратури та найвищим антирейтенгом характеризується законодавча і виконавча влада. Така ситуація може бути пов'язана із явищем ґрупової консолідації, коли існування зовнішньої загрози підвищує рівень внутрішньогрупової згуртованості [6], що демонструє високий рівень довіри до державних інститутів, які забезпечують реалізацію зовнішньої політики та політики безпеки, на відміну від інституцій, які реалізують внутрішньополітичний курс, хоча вони теж відіграють важливу роль у забезпеченні інституційної стійкості держави.

Третім чинником інституційної стійкості виступає необхідність постійної комунікації держави та громадян, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми та виклики, які постають перед суспільством. У демократичній державі важливо не тільки доносити бачення політичною владою безпекової, соціально-гуманітарної та економічної ситуації, але й забезпечити існування ефективного зворотного зв'язку у відносинах «держава-громадян» та істинно інтерпретувати комунікативні сигнали. Таким комунікаційним механізмом в Українській державі стала система звернень громадян, відповідний закон «Про звернення громадян» № 393 від 02.10.1996 року [7] був прийнятий на виконання статті 40 Конституції України [8], в якій гарантується право громадян на індивідуальні чи колективні звернення, зобов'язуючи посадових та службових осіб розглянути звернення та дати обґрунтовану відповідь у визначений законом строк. Система звернень носила досить складний та забюрократизований характер, що створювало перешкоди для зворотного зв'язку держава-громадянин. Однак розвиток цифрових технологій сприяв усуненню цих перешкод – у 2015 році шляхом внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» в частині запровадження механізму електронних петицій, що набув широкої популярності як інструмент впливу на

публічну владу. Хоч електронні петиції і розширили можливості комунікації громадян з державними інститутами, проте важливо також відповідно реагувати на них, що в значній мірі залежить не тільки від формалізованих процедур, але й від професіоналізму осіб, які виконують функції держави та місцевого самоврядування. Цей четвертий чинник, професіоналізм персоналу публічної служби, у зв'язку з обмеженнями накладеними впровадженням воєнного стану, який скасував конкурсний відбір на посади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також вимушений виїзд значної частини кваліфікованого персоналу закордон, сформував значний дефіцит компетентного персоналу в органах публічної влади, особливо на прифронтових територіях. Тому наразі для забезпечення інституційної стійкості та подальшої повоєнної відбудови нагальною необхідністю є з одного боку – забезпечити повернення кваліфікованого персоналу з-за кордону та відновити повноцінні конкурси на зайняття посад в органах публічної чи публічно-військової влади.

Кожен із чинників інституційної стійкості взаємопов'язані між собою і органічно випливають один з одного, тому проблема повернення вимушених переселенців, в першу чергу, пов'язана із безпековими гарантіями, що постає для України найважливішими пунктами перемовин про закінчення війни. Іншим важливим фактором, який сприятиме поверненню кваліфікованого персоналу є формування такої системи суспільних відносин, яка б забезпечила реалізацію ключових принципів соціальної справедливості: рівність прав щодо реалізації основних свобод людини та забезпечення синергійних переваг кожному члену суспільства за рахунок існування соціальної та економічної нерівності [4].

Таким чином, з-поміж розглянутих чинників інституційної стійкості на сучасному етапі виживання української нації найгострішим є питання формування такої моделі суспільних відносин, яка б гарантувала максимальну безпекову консолідацію, але водночас унеможливила відкат публічного управління до недемократичної практик та забезпечила відчуття соціальної справедливості у суспільстві.

Список використаних джерел

1. Калиновський Ю. Ю., Зоркін Р. Ю. Світоглядно-ціннісні орієнтири українського суспільства в умовах російської агресії. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2026. № 1 (68). С. 35-47.

2. Лисенко О. М. Легітимність публічної влади та формування інституційної довіри в процесі демократичних трансформацій держави в умовах європейської інтеграції. *Актуальні проблеми політки*. 2026 Вип. 77. С. 34-39. URL: https://app.nuoua.od.ua/archive/77_2026/7.pdf

3. Kotler P. Marketing Essentials. Prentice Hall, Inc. 1984. 556 p.

4. Rawls J. A theory of Justice. Revised Edition. Massachusetts : The Belknap Press of Harvard University, 1999. 538 p.

5. Лідери та аутсайдери довіри українців серед інститутів влади. Опитування на замовлення Київського Безпекового форуму. URL: https://ksf.openukraine.org/categories/news/lideri-ta-autsajderi-doviri-ukrayinciv-sered-institutiv-vladi-dani-doslidzhennya-kbf

6. Coser L. A. The functions of social conflict. New York: Free Press, 1956. 188 p.

7. Про звернення громадян : Закон Україні № 393 від 02.10.1996 р. Дата оновлення : 24.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text

8. Конституція України : Конституція України від 28.06.1996 р. Дата оновлення : 01.01.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 25.05.2025).

КЛІМОВА Світлана,
доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ДУБОВИК Катерина,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ПРАВ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ ТА ВІДПОВІДНІСТЬ МІЖНАРОДНИМ СТАНДАРТАМ

Забезпечення прав осіб з інвалідністю є одним із ключових показників демократичності держави, рівня розвитку правової системи та дотримання принципу рівності. У сучасних умовах питання захисту прав осіб з інвалідністю набуває особливої актуальності для України у зв'язку з євроінтеграційними процесами, необхідністю виконання міжнародних зобов'язань

та зростанням кількості осіб, які набули інвалідності внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Ефективне забезпечення прав цієї категорії населення потребує комплексного підходу, який охоплює вдосконалення законодавства, розвиток інституційних механізмів захисту та впровадження міжнародних стандартів у національну правову систему.

Фундаментальним міжнародним документом у сфері захисту прав осіб з інвалідністю є Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю 2006 року, ратифікована Україною у 2009 році [1]. Конвенція закріпила новий підхід до розуміння інвалідності, відповідно до якого особи з інвалідністю розглядаються не як об'єкти соціального захисту, а як повноправні носії прав людини. Основними принципами Конвенції є повага до людської гідності, недискримінація, повна та ефективна участь у житті суспільства, рівність можливостей, доступність і гендерна рівність [1].

Важливе значення має також практика імплементації положень Конвенції у правові системи держав. Більшість європейських країн здійснила реформування законодавства у сфері соціального захисту, освіти, працевлаштування та забезпечення доступності відповідно до міжнародних стандартів. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється створенню безбар'єрного середовища, розвитку інклюзивної освіти та забезпеченню рівного доступу до державних послуг [2]. Для України досвід європейських держав є важливим орієнтиром у процесі гармонізації національного законодавства із міжнародними стандартами.

Основу національного правового регулювання становить Конституція України, яка гарантує рівність усіх громадян перед законом та забороняє будь-які форми дискримінації [3]. Конституційні положення конкретизуються у спеціальному законодавстві, насамперед у Законі України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [4]. Вказаний Закон визначає правові, економічні та організаційні засади забезпечення прав осіб з інвалідністю, встановлює гарантії їх соціального захисту, працевлаштування, освіти, медичного обслуговування та доступу до інформації.

Одним із найважливіших напрямів державної політики є забезпечення недискримінації осіб з інвалідністю. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» закріплює правові механізми захисту від дискримінації за ознакою

інвалідності та гарантує рівні можливості в усіх сферах суспільного життя [5]. Водночас практика свідчить, що формальна рівність не завжди забезпечує фактичну рівність можливостей. Саме тому особливого значення набувають позитивні заходи держави, спрямовані на усунення наявних бар'єрів та забезпечення реальної інтеграції осіб з інвалідністю в суспільство.

Важливою складовою правового статусу осіб з інвалідністю є право на освіту. Законодавство України гарантує доступ до інклюзивної освіти на всіх рівнях навчання [6]. Упродовж останніх років в Україні створено значну кількість інклюзивно-ресурсних центрів, а також розширено можливості для навчання дітей з особливими освітніми потребами у закладах загальної середньої освіти. Разом із тим залишається актуальною проблема забезпечення належної матеріально-технічної бази закладів освіти та підготовки педагогічних працівників до роботи в інклюзивному середовищі.

Не менш важливим є забезпечення права на працю. Відповідно до законодавства роботодавці зобов'язані створювати умови для працевлаштування осіб з інвалідністю та забезпечувати виконання нормативу робочих місць [4]. Проте на практиці рівень зайнятості осіб з інвалідністю залишається нижчим порівняно із середніми показниками в країні. Серед основних причин слід назвати недостатню адаптацію робочих місць, існування стереотипів щодо професійних можливостей таких осіб і недостатній розвиток програм професійної реабілітації.

Особливого значення набуває право на охорону здоров'я та медичну допомогу. Законодавство гарантує особам з інвалідністю доступ до реабілітаційних послуг, технічних засобів реабілітації, медичного обслуговування та соціальної підтримки [7]. В умовах воєнного стану актуальність цих питань значно зросла через збільшення кількості осіб, які потребують довготривалої фізичної та психологічної реабілітації.

Однією з ключових вимог Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю є забезпечення доступності інфраструктури, транспорту, інформації та послуг [1]. В Україні поступово впроваджуються принципи безбар'єрності, реалізуються державні та місцеві програми адаптації громадських будівель, транспортних засобів та інформаційних ресурсів до потреб осіб з інвалідністю. Водночас значна частина об'єктів соціальної інфраструктури все

ще не відповідає сучасним стандартам доступності, що ускладнює реалізацію прав цієї категорії громадян.

Важливим елементом правового механізму є система захисту порушених прав. Особи з інвалідністю можуть використовувати як адміністративні, так і судові способи захисту. Адміністративний захист здійснюється шляхом звернення до органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, соціальних служб та інших уповноважених суб'єктів. Судовий захист забезпечується через систему адміністративних судів та судів загальної юрисдикції відповідно до характеру спірних правовідносин [8].

Особливу роль у захисті прав осіб з інвалідністю відіграє Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Відповідно до Закону України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» омбудсмен здійснює парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини, розглядає скарги громадян та вносить пропозиції щодо усунення виявлених порушень [9]. У сфері захисту прав осіб з інвалідністю діяльність Уповноваженого спрямована на моніторинг дотримання принципів рівності та недискримінації, доступності та соціальної інтеграції.

У 2025 році діяльність Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини у сфері захисту прав осіб з інвалідністю була спрямована на моніторинг дотримання принципів рівності, недискримінації, доступності та соціальної інтеграції в умовах воєнного стану. У щорічній доповіді особлива увага приділялася забезпеченню соціальних, економічних та медичних прав осіб з інвалідністю, які зазнали додаткових ризиків унаслідок збройної агресії Російської Федерації. Уповноважений здійснював парламентський контроль за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування щодо виконання вимог Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, а також проводив моніторингові візити до соціальних установ, закладів охорони здоров'я та місць проживання осіб, які потребують особливого догляду. Значна увага приділялася питанням доступності інфраструктури, забезпечення права на реабілітацію, отримання соціальних послуг, працевлаштування та інклюзивної освіти. У межах розгляду індивідуальних звернень громадян Уповноважений реагував на випадки дискримінації за ознакою інвалідності, порушення права на соціальний захист, неналежного забезпечення технічними засобами реабілітації та обмеження доступу до публічних послуг.

Важливим напрямом роботи стало надання рекомендацій органам державної влади щодо вдосконалення законодавства та практики його застосування з метою формування безбар'єрного середовища та забезпечення реальної рівності можливостей для осіб з інвалідністю. У доповіді наголошується на необхідності подальшої адаптації державної політики до міжнародних стандартів захисту прав людини та посилення контролю за дотриманням прав осіб з інвалідністю в умовах післявоєнного відновлення України [10].

Важливим джерелом формування стандартів захисту прав осіб з інвалідністю є практика Європейського суду з прав людини. У своїх рішеннях Суд неодноразово наголошував на необхідності забезпечення рівного доступу до освіти, медичних послуг, виборчих прав та ефективних засобів правового захисту для осіб з інвалідністю [11]. Практика ЄСПЛ сприяє розвитку національного законодавства та вдосконаленню діяльності державних органів у сфері захисту прав людини.

Отже, правове забезпечення захисту прав осіб з інвалідністю в Україні загалом відповідає основним міжнародним стандартам, закріпленим у Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю та інших міжнародно-правових актах. Водночас подальше вдосконалення національного законодавства має бути спрямоване не лише на розширення нормативних гарантій, а й на підвищення ефективності механізмів їх практичної реалізації. Особливого значення набуває посилення інституційної спроможності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини як незалежного суб'єкта парламентського контролю за дотриманням прав осіб з інвалідністю. Доцільним є розширення його моніторингових повноважень у сфері забезпечення доступності інфраструктури, інклюзивної освіти, працевлаштування, медичної та реабілітаційної допомоги, а також запровадження спеціалізованих механізмів контролю за дотриманням прав осіб, які набули інвалідності внаслідок воєнних дій.

Важливим напрямом удосконалення державної політики має стати залучення публічних інвестицій до реалізації програм підтримки осіб з інвалідністю. Насамперед це стосується фінансування проєктів зі створення безбар'єрного середовища, модернізації закладів охорони здоров'я та реабілітаційних центрів, розвитку інклюзивної освіти, адаптації транспортної інфраструктури й цифрових сервісів до потреб осіб з інвалідністю. У цьому контексті доцільно забезпечити активну участь

Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини у процесах моніторингу ефективності використання бюджетних коштів і міжнародної фінансової допомоги, спрямованих на підтримку осіб з інвалідністю. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості фінансування відповідних програм, посиленню громадського контролю та забезпеченню реальної реалізації принципів рівності, недискримінації й соціальної інтеграції. В умовах післявоєнного відновлення України поєднання ефективного правового захисту та належного інвестиційного забезпечення соціальної політики має стати одним із ключових напрямів утвердження європейських стандартів захисту прав людини.

Список використаних джерел

1. Конвенція про права осіб з інвалідністю від 13 грудня 2006 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

2. European Commission. Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. Brussels, 2021. URL: https://ec.europa.eu

3. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

4. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21 березня 1991 року № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text

5. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 06 вересня 2012 року № 5207-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text

6. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

7. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 06 жовтня 2005 року № 2961-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text

8. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06 липня 2005 року № 2747-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text

9. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини : Закон України від 23 грудня 1997 року № 776/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-вр#Text

10. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році. Київ, 2025. URL: https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/18.06.2025%20Щорічна_доповідь_Уповноваженого_у_2024_році-%20виправлена.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

11. Guide on Article 14 of the European Convention on Human Rights and Article 1 of Protocol No. 12. European Court of Human Rights. Strasbourg, 2024. URL: https://www.echr.coe.int

КОВАЛЕНКО Микола,
доктор наук із державного управління, професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЗЮЗЬ Дмитро,
доктор філософії (PhD) у галузі публічного управління та адміністрування,
начальник відділу забезпечення функціонування нафтогазових та нафтопереробних
підприємств та ефективного використання газорозподільних систем
головного управління забезпечення функціонування нафтогазових ринків
Директорату нафтогазового комплексу та розвитку ринків
нафти, природного газу та нафтопродуктів Міністерства енергетики України,
м. Київ, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ СУПЕРЕЧНОСТІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕРІВНОСТІ

У сучасній науковій думці концепт людиноцентризму якісно відрізняється від класичного антропоцентризму епохи Ренесансу, виступаючи новою стратегією, що утверджує цінність багатомірної особистості та її здатність протистояти деструктивним впливам цивілізації [1, с. 2]. Проте імплементація цієї стратегії у сферу публічного управління та економічної політики оголює глибокі суперечності. Зокрема, в умовах економічної нерівності ключовий імператив людиноцентризму – пріоритет людських цінностей над раціональними розрахунками та прагматичними вигодами – вступає у гострий конфлікт із несправедливим перерозподілом суспільного багатства та ресурсів.

Цей конфлікт досягає своєї критичної межі, коли інституційні механізми врядування підпорядковуються виключно логіці ринкового економоцентризму. У такій системі координат людина жорстко зводиться до рівня звичайного товару: якщо економічна система відкидає її здатність до праці (фізичної чи інтелектуальної) через відсутність ринкового попиту, із повноцінних суспільних відносин де-факто виштовхується вся особистість. При цьому за людиною не визнається жодної іншої цінності, окрім тієї мінової вартості, яку за неї готовий запропонувати ринок. Історичним та ідейним підґрунтям такого антигуманного економічного детермінізму стали окремі

радикальні концепції в межах класичної політекономії. Зокрема, Т. Р. Мальтус у своєму «Дослідженні закону народонаселення» відверто сформулював цю позицію, зазначаючи, що людина, яка приходить в уже зайнятий світ, і чиєю працею суспільство не в змозі скористатися, «не має ні найменшого права вимагати будь-якого прожитку, і насправді вона зайва на землі», а природа сама не забариться виконати над нею свій смертний вирок [2].

Ідеологічне підґрунтя для такого соціал-дарвіністського підходу згодом деталізував Ф. Ніцше, фактично підвівши під нього своєрідну «природничо-наукову» базу. У своїй радикальній критиці традиційної моралі він стверджував, що співчуття перешкоджає дії природних законів селекції, оскільки дозволяє виживати слабким, чим пришвидшує виродження та заперечує саме життя [3]. У контексті сучасної економічної політики ця логіка набуває прихованих форм: якщо держава чи суспільство підтримують «відкинутих ринком» громадян через комплекс механізмів публічного управління, спрямованих на мінімізацію економічної нерівності, то це часто продиктовано не гуманістичними мотивами, а суто прагматичним адміністративним розрахунком. Наприклад, фінансування соціальної сфери розглядається як інструмент управління ризиками – запобігання соціальним бунтам обходиться дешевше, ніж їх силове придушення, а тотальна маргіналізація мас несе пряму загрозу стабільному становищу економічно домінуючих верств. Така позиція знаходить своє виправдання в певних сучасних течіях неолібералізму, де ігнорується необхідність компенсації неспроможностей ринку [4, с. 30–31], а абсолютизація ринкової свободи зводить суспільний договір до атомізованого принципу: ніхто нікому нічим не зобов'язаний.

Концептуальну альтернативу, що дозволяє подолати ці деструктивні суперечності, пропонує етико-філософська система Альберта Швейцера. Мислитель вказує, що системною помилкою західної цивілізації стала спроба обґрунтувати суспільну етику виключно через раціоналістично-оптимістичне тлумачення світу, внаслідок чого матеріально-економічний розвиток катастрофічно випередив духовну еволюцію. За Швейцером, справжня сутність культури полягає не в технологічних чи комерційних здобутках, а в тому, щоб ідеали морального вдосконалення визначали внутрішній світогляд індивідів та інституцій. Оскільки класична західна думка не змогла сформувати сталого ціннісного

фундаменту, залишивши по собі лише фрагментарні уявлення, філософ пропонує виводити право та управління з єдиного універсального принципу – «благоговіння перед життям» [5]. Саме відмова від технократичного домінування на користь визнання самоцінності всього живого стає рятівною альтернативою деструктивному людиноцентризму, що по своїй суті перетворився в економоцентризм [6, с. 18]. У площині публічного управління та державної політики реалізація цього етичного імперативу вимагає переосмислення базових суспільних цінностей: свобода, рівність та братерство мають розглядатися не як абстрактні декларації, а як ключові напрями єдиної цілі, що безпосередньо ґрунтуються на подоланні економічної нерівності.

Концептуальні суперечності людиноцентризму за умов економічної нерівності полягають у тому, що прагматична технократична експансія не здатна замінити собою глибоку духовну основу врядування. Водночас примусове моральне чи соціальне зрівняння часто живиться психологією соціальної озлобленості, що лише нівелює людський потенціал. Вирішення цієї дилеми вимагає переходу до етики «благоговіння перед життям», яка гармонізує правові та соціальні інститути на засадах визнання самоцінності особистості.

У практичній площині це зумовлює потребу в принциповому переосмисленні інструментарію публічного управління та утвердженні нового цілепокладання. Дослідження вітчизняних реалій доводять, що надмірна економічна нерівність має тут глибокі інституційні корені: вона спричинена не стільки об'єктивними ринковими факторами, скільки укоріненням кланово-олігархічної моделі. Таке викривлення створює бар'єри для доступу громадян до ефективного капіталоутворення, руйнує довіру до публічних інституцій, посилює правовий нігілізм та каталізує демографічну депресію.

З огляду на це, стратегія мінімізації майнового розшарування не може базуватися на політиці фрагментарних заходів. Утвердження справжньої людиноцентричної моделі соціально-економічного розвитку можливе лише за умови системних структурних реформ: демонополізації власності, розширення доступу населення до продуктивних ресурсів, активної деофшоризації та детінізації економіки. Саме впровадження

механізмів деконцентрації капіталу забезпечить ту інституційну справедливість, яка ціннісно та структурно унеможливить подальше відтворення олігархічних і корупційних викривлень у розподільчих відносинах.

Список використаних джерел

1. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в системі сучасних цінностей: Доповідь на церемонії присвоєння титулу доктора Honoris Causa в Академії спеціальної педагогіки імені Марії Ґжегожевської (м. Варшава, Польща), 24 травня 2023 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. 5(1), 1–6. https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5126

2. Мальтус Т. Р. Дослідження закону народонаселення / пер. з англ. В. Шовкун. Київ : Основи, 1998. 535 с.

3. Ніцше Ф. Антихрист. Прокляття християнству / пер. з нім. А. Онишка. Львів : Астролябія, 2018. 128 с.

4. Коваленко М. М., Гончаренко М. В. Економічне врядування та публічні фінанси : навч.посіб. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. 240 с.

5. Schweitzer A. Kultur und Ethik. 8., unveränd. Aufl. München : C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1951. 282 p.

6. Філософія: основні теми та проблеми: навч. посіб. / К. М. Кириленко. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2019. 146 с.

КОЗЛОВ Костянтин,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК НОВА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах трансформації публічного управління дедалі актуальнішим стає питання переосмислення відносин між державою та громадянином. Технологічні зміни, зростання складності соціальних проблем та криза довіри до публічних інституцій спонукають до пошуку нових управлінських парадигм, здатних забезпечити ефективність, легітимність і суспільну відповідальність держави. Класичні моделі - бюрократична та ринково орієнтована - виявляються системно недостатніми: перша надмірно формалізує взаємодію держави і громадянина,

друга зводить її до ринкових транзакцій. На зміну їм поступово формується людиноцентрична модель врядування, яка розглядає громадянина не як об'єкт управлінського впливу чи споживача послуг, а як активного учасника і співтворця публічної цінності. Отже, нашою метою є обґрунтування концептуальних засад людиноцентричного врядування як нової парадигми державного управління та визначення її ключових характеристик в контексті еволюції управлінських моделей.

Еволюція моделей публічного управління відображає поступовий рух від державоцентризму до людиноцентризму. Класична веберівська бюрократія забезпечувала передбачуваність і правову визначеність, проте ціною відчуження громадянина від управлінських процесів. Новий публічний менеджмент (NPM), що домінував у 1980–1990-х рр., привніс ринкові механізми та критерії ефективності до публічного сектору, проте фактично перетворив громадянина на споживача, а публічну послугу - на ринковий продукт, що суперечить самій природі публічного управління. У відповідь на ці обмеження Дж. та Р. Денхардт запропонували концепцію Нової публічної служби (NPS), яка повертає в центр уваги демократичні цінності, громадянськість і служіння публічному інтересу [6; 7]. NPS стверджує, що головна місія держави - не «керувати», а «служити», і що громадяни є не пасивними клієнтами, а носіями суб'єктності, здатними до колективної дії заради спільного блага. Ця концепція стала теоретичним містком до людиноцентричного врядування.

Принциповим кроком у становленні людиноцентричної парадигми стала концепція Нового публічного врядування (NPG), обґрунтована С. Осборном [9]. NPG наголошує на мережевому характері управлінських процесів, міжсекторній взаємодії та плюралістичному баченні публічного простору. На відміну від NPM, який організовував взаємодію за принципом вертикального контракту, NPG передбачає горизонтальне партнерство держави, ринку та громадянського суспільства. Розвиваючи цю концепцію, С. Осборн запропонував публічну сервісну логіку, яка принципово переосмислює природу публічної послуги: вона розглядається не як лінійна передача готового продукту від постачальника до споживача, а як динамічний процес спільної взаємодії, у якому цінність формується в момент «зустрічі» держави і громадянина [8]. Це кардинально змінює роль останнього: з пасивного реципієнта

він перетворюється на активного учасника, що не просто отримує, а й конструює публічну цінність разом із державою.

Концепція со-творення (co-creation), розвинена Дж. Торфінгом, Е. Серенсеном і А. Ройсленд, визначає публічний сектор як арену, де державні органи, громадяни, організації громадянського суспільства та приватні актори спільно генерують інноваційні рішення складних суспільних проблем, які жоден із цих акторів не здатен вирішити поодинці [10]. Дослідники наголошують, що со-творення долає як бюрократичну замкненість управлінських систем, так і ринкову атомізацію публічного простору, пропонуючи інклюзивну, орієнтовану на результат модель спільної дії. К. Ансел і Дж. Торфінг систематизували со-творення як стратегію публічного врядування, що передбачає цілеспрямовану побудову платформ і арен для спільної дії, здатних мобілізувати розосереджені суспільні ресурси, знання та компетенції для вироблення інноваційних публічних рішень [5]. Со-творення, таким чином, є не лише концептом, а й практичним операційним механізмом людиноцентричного врядування.

В українській науці людиноцентризм утверджується як методологічна основа сучасного публічного управління. О. Правоторова розглядає пріоритет розвитку людського капіталу як стратегічну засаду державної політики, що відповідає людиноцентричній логіці управління [1]. З. Бурик систематизує еволюцію концепції людиноцентризму в системі публічного управління, акцентуючи на зміні цілей, стратегій та інструментів управлінської діяльності відповідно до потреб і очікувань громадян [2]. В. Вдовічен обґрунтовує людиноцентризм як конституційно закріплений принцип, що визначає зміст публічно-сервісних повноважень органів місцевого самоврядування [3]. С. Ларін аналізує механізми державного управління захистом особистості в умовах цифровізації через призму людиноцентричного підходу, доводячи, що захист людини і її цінностей є пріоритетом публічного управління навіть в умовах технологічних трансформацій [4]. Таким чином, в українському науковому дискурсі людиноцентризм поступово набуває статусу парадигмальної засади публічного управління.

Людиноцентричне врядування як нова модель державного управління характеризується п'ятьма ключовими ознаками. По-перше, суб'єктоцентричність: громадянин є суб'єктом, а не

об'єктом управлінського процесу, а його потреби - вихідною точкою для формування публічної політики. По-друге, партисипаторність - систематичне залучення громадян до прийняття публічних рішень на всіх рівнях, від місцевих громад до загальнонаціональної політики. По-третє, со-творення публічної цінності через міжсекторне партнерство держави, громадянського суспільства та бізнесу. По-четверте, сервісна логіка надання публічних послуг, за якою цінність формується у процесі взаємодії, а не передається в готовому вигляді. По-п'яте, довіра та відкритість як інституційні основи легітимності врядування. Людиноцентричне врядування є не черговою управлінською модою, а відповіддю на системні обмеження попередніх парадигм і логічним результатом еволюції теорії публічного управління. Для України його впровадження є практичною умовою побудови ефективної, відповідальної та суспільно довіреної публічної влади в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Правоторова О. Державна політика в сфері розвитку людського капіталу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 92–99. https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.13

2. Бурик З. Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 6. С. 21–34. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34

3. Вдовічен В. А. Людиноцентризм як методологічна основа публічно-сервісних повноважень органів місцевого самоврядування. *Академічні візії*. 2025. № 40. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2001

4. Ларін С. Механізми державного управління захистом національних цінностей особистості в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(3). С. 14–21. https://doi.org/10.15421/152432

5. Ansell C., Torfing J. Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy. Cambridge University Press, 2021. 340 p. https://doi.org/10.1017/9781108765381

6. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*. 2015. Vol. 75. № 5. P. 664–672. https://doi.org/10.1111/puar.12347

7. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. 4th ed. New York : Routledge, 2015. 256 p.

8. Osborne S. P. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*. 2018. Vol. 20(2). P. 225–231. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461

9. Osborne S. P. (Ed.). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London : Routledge, 2010. 420 p.

10. Torfing J., Sørensen E., Røiseland A. Transforming the Public Sector into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits and Ways Forward. *Administration & Society*. 2019. Vol. 51. № 5. P. 795–825. https://doi.org/10.1177/0095399716680057

КОЛІНЬКО Микита,
аспірант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ВИМІР

Сучасний розвиток публічного управління відбувається в умовах активного впровадження цифрових технологій, які змінюють не лише технічні інструменти діяльності органів влади, а й саму логіку взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством. У контексті тематики XXVI Міжнародного наукового конгресу особливого значення набуває людиноцентричний вимір таких змін, адже цифрові рішення мають бути спрямовані не тільки на модернізацію управлінських процедур, а передусім на підвищення доступності, прозорості та якості публічних послуг для людини.

Проблематика публічного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації має складний понятійний характер. Це зумовлено тим, що базові категорії дослідження - «публічне управління», «регіональний розвиток» і «цифрова трансформація» - не мають єдиного універсального трактування та використовуються в різних наукових і прикладних контекстах. Тому важливим є не лише опис цифрових технологій як інструментів модернізації, а й уточнення їхнього значення для регіонального розвитку та забезпечення суспільного результату.

Публічне управління у межах цього дослідження доцільно розглядати як систему взаємодії інститутів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства, що спрямована на реалізацію суспільного інтересу. Такий підхід дозволяє відійти від вузького розуміння управління

як суто адміністративного впливу й акцентувати увагу на багатосуб'єктності, партнерстві та орієнтації на потреби громадян.

Регіональний розвиток у законодавстві України визначається як процес позитивних соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших змін у регіонах [1]. Водночас таке нормативне трактування має узагальнений характер і потребує доповнення управлінським змістом. З огляду на це регіональний розвиток можна розуміти як керовану еволюцію регіональної системи від поточного стану до якісно нового, що відповідає стратегічним цілям як самого регіону, так і держави загалом.

Цифрова трансформація, у свою чергу, не зводиться лише до впровадження окремих електронних сервісів або технічного оновлення процесів. У нормативно-правових документах цифровізація пов'язується з насиченням фізичного світу електронно-цифровими пристроями, системами та налагодженням електронно-комунікаційного обміну між ними [2]. У сфері публічного управління це означає створення умов для нової якості взаємодії між владою і громадянами, коли дані, електронні сервіси та цифрові канали комунікації стають основою більш відкритого й доступного врядування.

У наукових дослідженнях цифрова трансформація публічного управління розглядається як взаємопов'язаний процес оцифровування, цифровізації та подальшої трансформації управлінських процесів [3]. Така логіка є важливою для регіонального розвитку, адже цифрові інструменти можуть забезпечувати не лише швидкість надання послуг, а й прозорість ухвалення рішень, залучення громадян до обговорення регіональної політики, використання відкритих даних та доказового врядування.

Особливе значення має ціннісно-результативний підхід до розуміння цифрової трансформації. Його сутність полягає в тому, що цифрові технології оцінюються не самі по собі, а через результати, які вони дають для суспільства. У цьому контексті ключовими критеріями є ефективність діяльності органів влади, прозорість управлінських рішень, доступність публічних послуг, зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри до влади та покращення якості життя населення.

У регіональному вимірі цифрова трансформація має безпосередній зв'язок із безбар'єрністю. Йдеться не лише про фізичну доступність простору, а й про подолання цифрових, інформаційних,

інституційних та сервісних бар'єрів. Для мешканців регіонів це означає можливість швидше отримувати публічні послуги, мати доступ до актуальної інформації, брати участь у прийнятті рішень, а також взаємодіяти з органами влади незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

Отже, цифрова трансформація здатна виступати інструментом посилення людиноцентричного врядування на регіональному рівні. Її потенціал проявляється у формуванні більш гнучких механізмів управління, розвитку електронної партисипації, використанні відкритих даних, автоматизації рутинних процедур та підвищенні якості сервісної взаємодії між владою і громадянами.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє запропонувати таке розуміння досліджуваної дефініції: публічне управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації - це науково обґрунтована, технологічно забезпечена та соціально орієнтована діяльність публічних суб'єктів щодо стратегічного планування, координації та реалізації регіональної політики в умовах цифрових суспільних відносин, що ґрунтується на принципах відкритості даних, електронної партисипації та доказового врядування і спрямована на досягнення збалансованого просторового розвитку, скорочення міжрегіональних диспропорцій та підвищення якості життя населення.

Таким чином, цифрова трансформація регіонального розвитку повинна розглядатися не як самостійна технічна мета, а як засіб оновлення публічного управління відповідно до потреб людини. Саме орієнтація на суспільний результат, доступність послуг і подолання бар'єрів дозволяє пов'язати цифровізацію з новою моделлю людиноцентричного врядування. Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення практичних механізмів цифрової трансформації регіональної політики, які забезпечують інклюзивність, відкритість і сталість розвитку територій.

Список використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19.

2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р.

3. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19, № 1. С. 116–121. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22.

4. Дубина М. В., Дергалюк М. О. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 66–81. https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-6.

5. Манець С. В. Публічне управління регіональним розвитком в умовах децентралізації влади : дис. ... д-ра філософії : 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків, 2025. 246 с.

КОЛОМІЄЦЬ Станіслав,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ МІЖРЕГІОНАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Впровадження цифрових платформ у діяльність органів публічної влади нерідко розглядається як універсальний інструмент подолання міжрегіональних диспропорцій розвитку, оскільки теоретично знімає прив'язку доступу громадян до публічних послуг від фізичної відстані до адміністративного центру. Водночас емпіричні дослідження просторового виміру цифровізації свідчать, що цей ефект є далеко не автоматичним: цифрові технології здатні як згладжувати, так і поглиблювати наявні регіональні нерівності залежно від конкретної конфігурації інфраструктурних, інституційних та соціально-економічних умов, у яких відбувається їх впровадження. Це зумовлює необхідність критичного, а не апріорно оптимістичного підходу до оцінки регіонального потенціалу цифрових платформ публічного управління. Проблема ускладнюється й тим, що більшість оцінок ефективності цифровізації публічних послуг традиційно спираються на агреговані загальнонаціональні показники охоплення та використання, які маскують суттєву внутрішню неоднорідність і створюють хибне враження рівномірного прогресу там, де насправді існують глибокі регіональні розриви.

Класична концепція «розщепленого урбанізму» пропонує теоретичну рамку для розуміння цієї суперечності, показуючи, що мережеві інфраструктури, попри уявлення про їхню універсальну доступність, історично розвиваються нерівномірно, створюючи «преміальні» мережеві простори для економічно привабливих територій і фактично обходячи менш пріоритетні регіони. Застосована до цифрових платформ публічного управління, ця логіка означає, що самé існування технічної можливості надання електронних послуг не гарантує рівномірного географічного доступу до неї: якість покриття, швидкість з'єднання та якість супутньої інфраструктури, як правило, концентруються навколо великих міст та економічно розвинених територій, залишаючи периферійні регіони в становищі вторинних бенефіціарів цифровізації. Показово, що подібна логіка нерівномірного поширення мережевих благ проявлялася історично й у попередніх поколіннях інфраструктурних мереж — від електрифікації до телефонізації, — що свідчить про стійкість цієї закономірності незалежно від конкретного покоління технології.

Дослідження економічної географії інтернет-інфраструктури підтверджують цю закономірність на емпіричному матеріалі, демонструючи стійку тенденцію до концентрації магістральних мереж і вузлів взаємоз'єднання навколо великих міських агломерацій, тоді як периферійні території залишаються залежними від меншої кількості, часто менш надійних, з'єднань із основною інфраструктурою. Для цифрових платформ органів публічної влади це означає, що технічна якість надання електронних послуг – швидкість завантаження, стабільність з'єднання, доступність складніших функцій на кшталт відеозвернень чи завантаження великих файлів — систематично різниться між регіонами навіть за формально однакового переліку доступних цифрових послуг. Ця відмінність рідко фіксується офіційною статистикою впровадження цифрових сервісів, яка зазвичай обліковує сам факт доступності послуги в межах країни, а не реальну якість користувацького досвіду в конкретному регіоні чи громаді.

Концептуалізація цифрового розриву, розроблена в межах порівняльних міжнародних досліджень, наголошує, що нерівність доступу до цифрових технологій визначається не лише інфраструктурними, а й соціально-економічними чинниками –

рівнем доходів, освіти та цифрової грамотності населення конкретної території. Застосування цієї рамки до регіонального рівня дозволяє пояснити, чому навіть у межах однієї країни з формально єдиною державною цифровою політикою фактичний рівень використання електронних публічних послуг істотно різниться між регіонами: території з нижчим соціально-економічним розвитком стикаються з подвійним обмеженням – гіршою технічною інфраструктурою та нижчим рівнем цифрових компетенцій населення, що зменшує практичну користь навіть від технічно доступних цифрових сервісів. Подолання цього подвійного обмеження потребує паралельних інвестицій як у фізичну інфраструктуру зв'язку, так і в програми цифрової грамотності населення, оскільки усунення лише одного з цих бар'єрів не здатне саме собою забезпечити рівний доступ до цифрових публічних послуг.

Концепція платформної економіки додає до цього аналізу важливий управлінський вимір, показуючи, що цифрові платформи за своєю природою тяжіють до централізації контролю та накопичення даних навколо їхнього оператора, навіть коли декларованою метою є розширення доступу для периферійних користувачів. Для державних цифрових платформ це створює двоїстий потенціал: за умови свідомого проєктування вони здатні перерозподіляти адміністративну спроможність від центру до регіонів, надаючи мешканцям віддалених територій доступ до послуг без потреби фізичного відвідування обласного центру, проте без цілеспрямованої регіональної політики цей потенціал ризикує реалізуватися лише частково, посилюючи функціональну роль столичних і великих обласних центрів як точок ухвалення рішень. Ключовим управлінським вибором тут є те, чи проєктується платформа як інструмент реальної деконцентрації адміністративних функцій, чи лише як додатковий, зовні привабливий канал доступу до тих самих централізованих процесів прийняття рішень.

Український досвід розвитку цифрових платформ публічних послуг ілюструє обидва аспекти цієї суперечності. З одного боку, платформа «Дія» та суміжні цифрові сервіси суттєво знизили залежність громадян від фізичної присутності в адміністративних центрах, що має особливе значення для мешканців віддалених і прифронтових територій, де відвідування державних установ пов'язане зі значними логістичними та безпековими труднощами.

З іншого боку, руйнування телекомунікаційної інфраструктури внаслідок бойових дій і нерівномірність відновлення енергопостачання створили нові, специфічно воєнні виміри цифрової регіональної нерівності, коли доступність цифрових державних послуг у деяких громадах прифронтової зони визначається насамперед наявністю стабільного інтернет-з'єднання та електроенергії, а не якістю самої цифрової платформи. Це ставить перед державною політикою принципово нове завдання: доповнити традиційну логіку розширення функціоналу цифрових платформ логікою забезпечення базової фізичної інфраструктурної стійкості в регіонах, де саме ця базова стійкість, а не досконалість цифрового сервісу, є вирішальним чинником фактичної доступності публічних послуг.

Таким чином, цифрові платформи органів публічної влади мають реальний, але не автоматичний потенціал для подолання міжрегіональних диспропорцій розвитку, реалізація якого потребує цілеспрямованої державної політики вирівнювання цифрової інфраструктури, а не лише розширення переліку доступних електронних послуг. Для України, де регіональні диспропорції додатково загострені наслідками війни, дослідження просторового виміру цифровізації публічного управління має не лише академічне, а й безпосереднє практичне значення для формування збалансованої політики повоєнного регіонального розвитку. Подальші дослідження цього напряму варто зосередити на розробці методології регіонального моніторингу якості цифрових публічних послуг, здатної фіксувати не лише формальну доступність сервісів, а й реальні відмінності в користувацькому досвіді між територіями.

Список використаних джерел

1. Graham S., Marvin S. Splintering Urbanism: Networked Infrastructures, Technological Mobilities and the Urban Condition. London; New York: Routledge, 2001. 512 p.

2. Malecki E. J. The Economic Geography of the Internet's Infrastructure. *Economic Geography*. 2002. Vol. 78, No. 4. P. 399–424.

3. OECD. Understanding the Digital Divide. OECD Digital Economy Papers, No. 49. Paris: OECD Publishing, 2001. 32 p.

4. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32, No. 3. P. 61–69.

КОРЖЕНКО Володимир,
доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова,
Харків, Україна

КОВАЛЕНКО Наталія,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АТАКУЮЧЕГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Атакуюче публічне управління – це проактивний підхід у менеджменті, який передбачає не пасивне реагування влади на соціально-економічні, політико-правові чи воєнні виклики, що потребують швидкої реакції, відповідних суспільних змін, а активного впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище, на суперечливий соціальний простір, на формування ефективної, демократично й соціально орієнтованої публічної політики, на створення умов для доступних громадянам соціальних та адміністративних послуг, на попередження та недопущення кризових ситуацій правовими засобами чи механізмами.

В даному випадку «пасивним реагуванням» можна вважати модель поведінки, за якої окрема людина, влада чи суспільство загалом ігнорують ранні ознаки негативних соціальних проблем і починають діяти лише постфактум, коли необхідність змін набуває критичного характеру, тобто коли втрачено ініціативу й час щодо забезпечення ефективного управління державою. Відтак, ключовими характеристиками так званого «пасивного реагування», зокрема влади, на проблеми чи необхідність змін в напрямку до сталого розвитку, на наш погляд, слід вважати:

– запізнілість реагування, оскільки управлінські рішення приймаються в той час, коли проблема вже завдала шкоди (тобто реакція влади на проблеми чи негаразди відбувається постфактум);

– уникнення відповідальності на усіх рівнях владних структур за належне виконання своїх функцій та повноважень;

як правило, це призводить до свідомої відмови від проактивного пошуку управлінських рішень, очікування того, що ситуація якось «вирішиться сама собою»;

– негативне ставлення до опрацювання стратегії соціально-економічного розвитку держави як до «бюрократичної паперової роботи» (проте, слід мати на увазі, що для України розробка й затвердження Стратегії є конституційною вимогою); управління державою в даному випадку базується на ситуативному керуванні, так званому «гасінні пожеж», а не на усуненні першопричин негараздів;

– перекладання провини за «провали» в управлінні державою на зовнішні чинники, на нібито втручання інших держав, на недолугих «попередників» чи внутрішню економічну ситуацію тощо.

Що стосується базових принципів атакуючого державного управління, то тут набуває особливої актуальності таке:

– *проактивність*, що має постійно стояти на порядку денному, а не очікування суспільних чи політичних криз. В даному випадку активність можна вважати позитивним явищем – це стан, коли влада чи людина діють енергійно, охоплюють для покрокового вирішення широкий спектру проблем, динамічно реагують на небажані, гальмуючі суспільний розвиток соціально-економічні та політико-правові ситуації чи події. Проте, на противагу чи, можливо, суттєвим доповненням активності слугує, з нашої точки зору, проактивність як логіка активного мислення і науково осмислена, професіна дія на випередження. Це здатність брати відповідальність, передбачати проблеми та вирішувати їх до того, як вони стануться, діючи за науково обгрунтованим планом;

– *стратегічне планування*: орієнтація на довгостроковий результат, а не на щоденну рутину;

– *орієнтація в управлінні державою на лідерство*, а саме: забезпечення конкурентних переваг (наприклад, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій), покращення цифрових послуг для громадян, випереджаюче реагування на можливі виклики тощо.

Таким чином, управдіння державою – це вид цілеспрямованої діяльності влади та громадянського суспільства в сучасній державі, здійснення їхнього партнерського організуючого впливу задля забезпечення стабільного розвитку суспільства, безпеки та добробуту громадян шляхом замовлення на управлінські послуги (громадянське суспільство) та належного, ефективного виконання

управлінських послуг (влада) на основі існуючого, наявного законодавства (демократична, правова, соціальна держава) та конституційних управлінських функцій для влади з метою забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх природних прав і свобод.

В численних публікаціях фахівців доводиться положення про те, що державний менеджмент – це процес адаптації бізнес-методів, інновацій та принципів корпоративного управління до діяльності органів державного управління. З цим не можна не погодитись, але необхідно мати на увазі прагнення окремих управлінців-практиків до упровадження в своїй діяльності «гешефт-політики» (тіньові домовленості, лобізм власних інтересів, прийняття законів чи преференцій, які прямо збагачують представників влади або їхнє оточення, політична корупція, кумівство, розкрадання бюджетних коштів, «відкати» на державних закупівлях і тендерах, використання політики як бізнесу). Замість служіння суспільним інтересам, держава починає функціонувати як бізнес-корпорація, де посадовці ухвалюють рішення заради швидкого власного збагачення.

Насправді, як свідчать публікації фахівців, головна мета сучасного цивілізованого державного менеджменту – підвищення ефективності, прозорості та орієнтованості влади на потреби суспільства в системі державного управління.

Основні складові ефективного державного менеджменту включають:

– забезпечення належних умов для реалізації функцій державного управління, а саме: планування, організація, координація, мотивація персоналу та постійний контроль виконання управлінських рішень;

– упровадження в діяльності органів державної влади стратегічного управління на основі проєктного підходу, тобто впровадження методів проєктного менеджменту для модернізації окремих сфер суспільного буття та реалізації адміністративних реформ;

– проведення цифровізації управлінської сфери – використання електронного урядування (e-Government) для оптимізації послуг для громадян.

Концепція ефективного державного менеджменту базується на ідеях Нового державного менеджменту (New Public Management), який пропонує відійти від жорсткої бюрократії та орієнтуватись на якість соціальних та адміністративних послуг і задоволеність громадян як пріоритети.

Державне управління, з точки зору Нового державного менеджменту, – це особливий вид діяльності органів державної влади з метою:

– досягнення загальних цілей певної соціальної системи щодо якості життя громадян;

– погодженості інтересів між окремими сегментами соціальної системи;

– підтримка цілісності та стійкості соціальної системи;

– забезпечення оптимального функціонування і пропорційного розвитку соціальної системи тощо.

New Public Management, набуває популярності, упровадження в практику й поширення у цивілізованому світі в 80-ті рр. XX ст., стосується управління соціальним розвитком завдяки дотриманню правил і стандартів корпоративного менеджменту.

В даному випадку державне управління трактується як Policy, тобто дія, що спрямована на досягнення конкретного результату. Державне управління, яке зорієнтоване на результат, досягло певної мети, проте, воно не враховувало більш широкого контексту Politics щодо розробки та реалізації вагомих управлінських рішень.

На рубежі останнього десятиріччя XX ст. на зміну зазначеній моделі («Нового державного менеджменту») у західній політико-управлінській науці приходить модель Good Governance (англ. Governance – управління; влада; керування). Good Governance в наукових публікаціях з державного (публічного) управління перекладається як відповідальне, належне, справедливе, ефективне управління. Базова ідея Good Governance – розвиток є цілеспрямованою політико-управлінською діяльністю, що здійснюється за допомогою самого народу (By the people). Набуває поширення, починаючи з 90-х років XX ст. [4, с. 35–37].

Загалом управління в сучасних державах може характеризуватись і як публічне, і як не публічне. Публічного управління та адміністрування досягають лише окремі цивілізовані держави й воно стосується практичного впливу держави (влади) та інститутів громадянського суспільства на розвиток держави, регіонів чи територіальних громад. Головна мета публічного

управління та адміністрування – вирішення суспільних завдань, надання державних послуг та ефективне використання ресурсів.

Публічне управління та адміністрування має спиратися на партнерську взаємодію кількох ключових елементів, зокрема:

– органів державної влади усіх рівнів;

– органів місцевого самоврядування;

– інститутів громадянського суспільства.

Атакуюче публічне управління, що грунтується на проактивному підході у менеджменті, у першу чергу, стосується таких дій:

– справедливе закінчення неспровокованої війни РФ проти України;

– створення в державі реальних умов для подолання корупції [1];

– невідкладна (негайна) модернізація усіх інститутів у системі державного управління в Україні [3;4];

– подальший розвиток категоріального апарату теорії публічного управління та адміністрування (зокрема, з□ясування змісту понять «інститут», «інституція», «внутрішній ринок і струтегія державного управління і т. ін.);

– виховання «критичної маси» управлінців, здатних забезпечити атакуюче публічне управління, зокрема, використання суспільних проблем і суперечностей не як приводу для занепаду, а як джерела розвитку [2].

Контекстом стосовно реалізації зазначених дій органів державного управління може бути національна ідея, що має, на нашу думку, звучати приблизно так: сильна країна, багата родина, свободна людина.

Список використаних джерел

1. Коваленко Н. В., Огороднійчук М. В. Антикорупційні заходи у системі державного управління України. *Публічне управління і політика.* 2025. № 6(10). С. 1–11. URL: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.03

2. Коваленко Н. В., Трухан І. В. Управління соціальними ризиками в системі публічного адміністрування України. *Суспільство та національні інтереси.* 2025. № 7(15). С. 359–375. URL: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7(15)-376-388

3. Корженко В. В., Коваленко Н. В., Зінчина О. Б. Управління державою як системою саморозвитку: теоретико-методологічні засади та напрями вдосконалення // *Наукові перспективи*. № 1 (67). 2026. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/36134/36126

4. Корженко В. В., Коваленко Н. В. Теорія та історія філософії публічного управління. *Філософія публічного управління:* [кол.моногр.]; наук. ред. В. П. Солових. Київ: НАДУ, 2020. С.11–52.

КРАСИЛЬНИКОВ Дмитро,
аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ

Питання розвитку лідерства в органах публічної влади набуває дедалі більшої актуальності в контексті трансформації державного управління, підвищення вимог до якості публічних послуг та потреби у швидкій адаптації управлінських систем до мінливого зовнішнього середовища. Попри широке використання поняття «лідерство» в академічному і практичному дискурсі публічного адміністрування, його концептуальне наповнення залишається суперечливим: одні дослідники розглядають лідерство передусім як індивідуальну характеристику посадовця, що виявляється у здатності впливати на поведінку підлеглих, інші – як організаційний ресурс, що акумулюється у командах і структурах, а не в окремих особах, і виявляється у системній спроможності органу влади до цілеспрямованих змін. Ця концептуальна невизначеність безпосередньо позначається на підходах до розвитку лідерства: залежно від обраної дефініції, програми розвитку можуть орієнтуватися або на формування індивідуальних компетентностей, або на трансформацію організаційної культури і управлінських практик, або на поєднання обох векторів. Таким чином, систематизація існуючих моделей розвитку лідерства та аналіз інституційних умов їх реалізації в публічному секторі є необхідною передумовою як для наукового осмислення явища, так і для розробки дієвих управлінських рекомендацій.

Теоретичне підґрунтя досліджень лідерства в публічному секторі формувалося переважно під впливом загальної теорії організаційного лідерства, що пройшла шлях від класичних «теорій рис» через ситуаційні і транзакційні підходи до трансформаційних моделей, які набули домінуючого положення з 1980-х років. Водночас специфіка публічного сектору – множинність принципалів, підзвітність перед суспільством, нормативна обмеженість дискреції посадовців, домінування процесуальних над

результативними критеріями оцінки – зумовлює суттєві відмінності між ефективними лідерськими стратегіями у приватних і публічних організаціях. Ван Варт зауважував, що публічна адміністрація тривалий час відставала від загальної теорії лідерства в інтеграції трансформаційних і транзакційних підходів, зосереджуючись переважно на нормативних дебатах про «правильне» лідерство, а не на емпіричному вивченні того, які лідерські практики реально підвищують ефективність публічних організацій. Сьогодні у сфері публічного лідерства умовно виокремлюють кілька теоретичних течій: адаптивне лідерство, орієнтоване на здатність організації до змін; колаборативне лідерство, акцентоване на міжорганізаційній і міжсекторальній взаємодії; а також цифрове лідерство, яке досліджує управлінські ролі в умовах цифрової трансформації. Кожна з цих течій пропонує власне бачення пріоритетних компетентностей лідера публічної служби та механізмів їх розвитку.

Аналіз практики розвитку лідерства в органах публічної влади дозволяє виокремити кілька базових моделей. Перша – компетентнісна модель – ґрунтується на ідентифікації ключових компетентностей, необхідних ефективному лідеру публічної організації, та побудові систематизованих програм їх розвитку через навчання, наставництво і ротацію. Друга – контекстуальна модель – наголошує на необхідності адаптації лідерських підходів до специфіки конкретного органу влади, рівня управління та характеру завдань, які вирішуються. Третя – системна модель – акцентує на формуванні організаційного середовища, що стимулює прояв і розвиток лідерства на всіх рівнях ієрархії, а не лише серед топ-менеджменту. Орацці, Туррині та Валотті у своєму огляді стану публічного лідерства звертають увагу на те, що ефективні програми розвитку мають поєднувати формальні навчальні компоненти з механізмами практичного застосування набутих компетентностей і рефлексивного аналізу управлінського досвіду, оскільки лідерство значною мірою формується «в дії», а не у навчальних аудиторіях. Порівняльний аналіз програм розвитку лідерства в країнах ОЕСР свідчить про поступовий рух від централізованих програм підготовки держслужбовців до більш диференційованих підходів, що враховують рівень управлінської позиції, специфіку відомства та потреби конкретної організації.

Інституційні умови розвитку лідерства в органах публічної влади охоплюють широкий спектр чинників – від законодавчого

регулювання публічної служби і системи відбору та просування кадрів до організаційної культури конкретного органу влади і якості взаємодії між політичним і адміністративним рівнями управління. Принципово важливим є питання про те, наскільки система публічної служби в цілому орієнтована на заохочення ініціативи, готовності до ризику та здатності до інновацій – якостей, що асоціюються з лідерством, – чи, навпаки, на суворе дотримання процедур і мінімізацію відхилень від регламентів. Дослідження демонструють, що навіть найбільш якісні програми розвитку лідерства дають обмежений ефект у середовищах з жорсткою ієрархічною культурою, надмірною формалізацією і відсутністю механізмів реального делегування повноважень. Натомість органи публічної влади, які цілеспрямовано формують культуру психологічної безпеки і заохочують управлінський експеримент, демонструють значно вищий рівень прояву лідерського потенціалу співробітників навіть за відсутності систематизованих програм розвитку. Це свідчить про системний характер проблеми: розвиток лідерства не може бути зведений до навчальних програм, а вимагає комплексного інституційного проектування.

Для України проблематика розвитку лідерства в органах публічної влади набуває особливої гостроти в умовах одночасного здійснення масштабних реформ і необхідності забезпечення функціонування державних інституцій в умовах повномасштабного збройного конфлікту. З одного боку, воєнні умови актуалізують запит на лідерів, здатних ухвалювати рішення за умов невизначеності, мобілізовувати ресурси нестандартними методами та підтримувати організаційну стійкість у кризових ситуаціях. З іншого боку, саме в цих умовах системні вади у формуванні лідерського потенціалу публічної служби – кадровий протекціонізм, слабкість інституту наставництва, відсутність горизонтальної ротації, недостатній зв'язок між результативністю та кар'єрним просуванням – виявляються найбільш руйнівно. Досвід реформування публічної служби в країнах Центрально-Східної Європи, що пройшли схожий шлях трансформації, свідчить про те, що формування дієвої системи розвитку публічного лідерства потребує щонайменше двох-трьох десятиліть цілеспрямованих зусиль і стійкої політичної підтримки реформ, що ускладнює перенесення кращих практик без відповідної адаптації до національного контексту.

Таким чином, розвиток лідерського потенціалу публічної служби є багатовимірним процесом, що охоплює як формування індивідуальних управлінських компетентностей, так і цілеспрямоване перетворення інституційного середовища, яке або стимулює, або пригнічує прояв лідерства в публічних організаціях. Вибір моделі розвитку лідерства не є нейтральним технічним рішенням – він відображає певне бачення ролі держави, природи публічної служби і бажаних характеристик керівника органу влади, а тому завжди є нормативно навантаженим і контекстуально обумовленим. Для України актуальним завданням є не механічне запозичення зарубіжних моделей розвитку лідерства, а їх критична адаптація з урахуванням специфіки вітчизняної системи публічної служби, наявних інституційних обмежень і тих нових вимог до управлінського лідерства, які сформулювали реформи децентралізації та умови воєнного часу. Системне вирішення цього завдання є необхідною передумовою підвищення ефективності органів публічної влади в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграційних зобов'язань України.

Список використаних джерел

1. Van Wart M. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*. 2003. Vol. 63, No. 2. P. 214–228.

2. Van Wart M. Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice. 2nd ed. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2011. 448 p.

3. Orazi D. C., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. Vol. 79, No. 3. P. 486–504.

КРУГЛОВ Віталій,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

БЕЗБАР'ЄРНА ЕКОСИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУТІВ

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глибокою трансформацією парадигми, що передбачає перехід від бюрократично-ієрархічних структур,

орієнтованих на контроль та уніфікацію, до гнучких, адаптивних і людиноцентричних моделей врядування. У зазначеному контексті безбар'єрність набуває статусу системного інфраструктурного принципу.

Концептуальне розуміння безбар'єрності еволюціонувало від фізичної адаптації середовища до цілісної системної моделі, що охоплює просторовий, цифровий, когнітивний, соціальний та інституційний виміри. Екосистема безбар'єрності є динамічною мережею взаємопов'язаних елементів (нормативних актів, технологічних рішень, кадрових компетенцій, фінансових механізмів та громадських платформ співтворення), які функціонують як єдиний механізм. Людиноцентричне публічне управління, у свою чергу, ґрунтується на принципах поваги до людської гідності, визнання різноманіття потреб, участі громадян у прийнятті рішень та орієнтації на результати якості життя та рівні надання адміністративних послуг [1]. У теоретичному полі зазначені концепції перетинаються в точці, де інклюзія стає умовою реалізації прав, а не їхнім наслідком. Без системної безбар'єрності людиноцентричне публічне управління перетворюється на декларацію, оскільки виключає з процесів управління ті групи, чиї інтереси найбільше потребують інституційної чутливості (людей з інвалідністю, літніх громадян, внутрішньо переміщених осіб, мігрантів, осіб з тимчасовими обмеженнями здоров'я тощо).

Системна організація безбар'єрності формує основу управління через кілька взаємодоповнювальних механізмів. Фізична та просторова безбар'єрність трансформується з технічного стандарту в інфраструктуру громадянської участі. Універсальне проєктування в міському будівництві, транспорті та громадських об'єктах забезпечує не лише пересування, а й доступ до місць прийняття рішень, культурного життя та економічної активності. Цифровий вимір набуває критичного значення в системі електронного урядування. Доступні інтерфейси, альтернативні формати інформації, зрозуміла навігація та захист персональних даних – це базові вимоги до легітимності цифрових сервісів держави. Цифрова інклюзія запобігає формуванню нового типу ізоляції – алгоритмічної виключеності, коли автоматизовані системи відтворюють існуючі соціальні нерівності [2]. Когнітивна та комунікативна безбар'єрність гарантує зрозумілість політик, процедур і прав. Держава, яка використовує складні адміністративні процеси, штучно встановлює

інтелектуальні бар'єри, що прямо суперечить принципам відкритого публічного управління.

Інтеграція системи безбар'єрності у публічне управління реалізується через конкретні інституційні механізми. Доцільним є впровадження обов'язкових аудитів безбар'єрності на всіх етапах політичного циклу (від ініціації до моніторингу), секторальної координації між органами виконавчої влади та територіальними громадами, відкритих даних про доступність сервісів, а також фінансових стимулів для інновацій у сфері інклюзивних технологій. Важливим елементом є зворотний зв'язок, коли громадяни матимуть можливість не лише користуватися послугами, а й впливати на їхнє проєктування через платформи співтворення, участь у бюджетних процесах, експертні робочі групи та громадські слухання. Вказана управлінська модель відповідає концепції держави-платформи, де інститути виступають не розпорядниками, а творцями середовищ, що дозволяють громадянам реалізовувати власний потенціал. Екосистемний підхід забезпечує масштабованість, коли рішення, апробовані в одній сфері (наприклад, доступні медичні сервіси), можуть бути адаптовані до сфер освіти [3], права чи соціального захисту без втрати якості.

Проте трансформація у бік людиноцентричного врядування через екосистему безбар'єрності стикається з системними викликами. Серед них – фрагментарність законодавства, відсутність єдиних стандартів оцінювання, дефіцит кваліфікованих кадрів у публічному секторі та ризик формалізації інклюзії, коли показники у звітах замінюють реальні зміни. Подолання перешкод вимагає комплексних рішень: впровадження обов'язкових інклюзивних експертиз законопроєктів, створення незалежних наглядових органів з правом на моніторинг доступності, інвестування в дослідження та пілотні проєкти, а також інтеграції принципів безбар'єрності у систему державного фінансування та міжнародної допомоги. Цифровізація виступає каталізатором змін лише за умови, що вона супроводжується етичними рамками, захистом прав людини та прозорістю алгоритмів.

Перспективи розвитку екосистеми безбар'єрності як основи публічного управління пов'язані з переходом від проєктного до системного мислення, від ізольованих ініціатив до інтегрованих політик, що присутні на усіх рівнях управління. Міжнародний досвід (Європейський акт про доступність, стратегії країн Північної

Європи) демонструє, що успішні моделі ґрунтуються на поєднанні регуляторних вимог, гнучких інструментів співтворення та культури інклюзивного середовища в публічному секторі [4]. Людиноцентричне публічне управління підвищує загальну ефективність системи, зменшуючи витрати на виправлення помилок, знижуючи соціальну напругу, підвищуючи довіру до інститутів та активізуючи людський капітал. Екосистема безбар'єрності стає інфраструктурою демократії, де кожен громадянин має реальну можливість бути почутим, зрозумілим і включеним у суспільні процеси.

Екосистема безбар'єрності є фундаментальним компонентом нової моделі людиноцентричного публічного управління, що трансформує інклюзію з периферійного завдання в центральний інституційний принцип. Вона об'єднує фізичну, цифрову, когнітивну та соціальну доступність у єдину систему управління, орієнтовану на гідність, участь та справедливість. Реалізація моделі вимагає системної координації, культурної трансформації органів влади, інвестицій в інновації та усвідомлення того, що держава існує для людини, а не навпаки. У період складних криз, демографічних змін та технологічних трансформацій саме екосистема безбар'єрності здатна забезпечити стійкість, легітимність та ефективність публічного управління, що є стратегічною необхідність для побудови держави, яка служить громадянам.

Список використаних джерел

1. Вдовічен В. А. Концептуалізація людиноцентризму в публічному врядуванні крізь призму правового статусу отримувача адміністративних послуг. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 44. С. 587–597. https://doi.org/10.5281/zenodo.16263021

2. Kruhlov V., Dvorak J. Social Inclusivity in the Smart City Governance: Overcoming the Digital Divide. *Sustainability*. 2025. №17(13). P. 5735. https://doi.org/10.3390/su17135735

3. Dvorak J., Kruhlov V., Moroz V., Tereshchenko D. State Policy on Adapting the Educational Environment for People with Disabilities in Higher Education Institutions During Martial Law. The Palgrave Handbook of Global Social Problems. Palgrave Macmillan, Cham, 2026. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68127-2_727-1

4. Фалович Н., Фалович В., Гаврилюк-Єнсен Л., Гугул О. Європейська практика впровадження безбар'єрності: міжнародний досвід для України. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2025. №1(30). С. 126–132. https://doi.org/10.35774/

КУДЬ Александр,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
генеральний директор Товариства з обмеженою відповідальністю «Сімкорд»,
м. Харків, Україна

ПРАВОСУБ'ЄКТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО РЕСУРСУ ЯК НОВИЙ ЧИННИК ЦИФРОВОЇ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ТА ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Сьогодні поняття «людиноцентричність» серед вчених і навіть журналістів стає знову популярним, про нього багато хто хоче казати і навіть точково впроваджувати у врядуванні. Різні стратегії, концепції, плани, «зелені книги» реформ – усюди, якщо пошукати, можна знайти ідеї і твердження, що людина оголошена і центром, і метою, а спільноти живих людей – новою цінністю, щоб відрізнитися від віртуальних і неіснуючих ШІ-спільнот. Але коли придивляєшся до суті того, як же ця умовна людина «існує» всередині цифрових сервісів і сотень платформ, якими держава і приватний бізнес так пишаються, то ситуація виходить інша. Що саме? Про усіх людей збирають дані і часто вчать алгоритми на них, вона є джерелом заробітку і державного контролю,… - звідси сегментація баз знань і даних. Поведінку людей прогнозують і свідомо корегують. Відповідно, «у центрі» людина хіба що на словах в заявах, а фактично – радше джерело і матеріал для іншої цінності інших людей.

Я і наша команда харківської компанії «Сімкорд» і ГО «НДЦ блокчейн-рішень» довго шукали, у чому «корінь» цієї невідповідності, поки не дійшов до простого. Бажана і умовна «безбар'єрність», винесена в тему цього Конгресу-2026, не зводиться до архітектурних рішень, субтитрів, нових шрифтів, культурної політики і зрозумілих інтерфейсів. Але є бар'єр, який, я думаю, складніший за будь-який фізичний – це бар'єр суб'єктності. Про нього майже не говорять, бо не дуже розуміють залежності навколо нього і причину. Людина без правового контролю над інформацією про себе не здатна бути повноцінно свідомим суб'єктом урядування: ким і як вона збирається управляти, якщо сама фактично є жертвою обставин і створених її ж колективом процесів? Вона лишається його об'єктом, хоча може думати не так. І жоден пандус цього не виправить.

Звідки цей бар'єр узявся? Класична модель урядування збудована навколо об'єкта: права власності чи оренди, території, майна, послуги, конкретного правовідношення. У об'єкта є межі, є власник, є режим обігу, є правовий статус. І це суть економічних відносин і цивільного права. А от цифровому середовищі справжній предмет відносин інший – у структуровані і записі/збереженні відомостей про особу, її активи, її дії, коло відносин навколо неї, і у цього не має жодного правового статусу (так зазвичай заявляється і є поширеною практикою). Це предмет відносин якось обертається, якось творить цінність, контактує з іншими, співіснує з іншими, впливає на рішення, але юридично його ніби й немає. Я називаю це «об'єктним дефіцитом» - я назвав це так буквально у цьому 2026 році у своїй крайній статті в збірнику «АПДУ» Інституту державного управління. Тобто, держава регулює персональні дані як вузенький фрагмент даних, регулює реєстри – як інфраструктуру, регулює сервіси – як форму послуги, а сам інформаційний ресурс залишає в «сірій зоні». Цю категорію – інформаційний ресурс як окремий об'єкт права – я свого часу вивів із класифікації віртуальних активів [4] ще у 2020 році. Регулювати те, чого формально не існує, неможливо або важко, і звідси й постійне запізнення держави.

І ось що тут найважливіше. Поки інформаційний ресурс не визнаний окремим об'єктом права, людина не набуде суб'єктності щодо нього: ці дві сутності «зчеплені» майже намертво, бо не можна бути суб'єктом стосовно того, що саме позбавлене правового буття і навпаки. Тому послідовність буде однозначна: ми розглядаємо інформаційний ресурс як об'єкт цифрових правовідносин, що має ознаки юридично значущої суб'єктності в межах установленої моделі управління. Саме за такої умови людина перестає бути лише об'єктом спостереження, обліку чи адміністрування та набуває ролі суб'єкта управління власними інформаційніми ресурсами.

Практична реалізація такого підходу найбільш послідовно можлива в середовищі децентралізованих інформаційніх платформ, зокрема на основі технологіїрозподіленного реєстру, де права, дії та взаємодії можуть бути зафіксовані, перевірені й виконані без монопольного контролю з боку єдиного центру.

Саме врядування, у якому людина виступає активним суб'єктом, а не пасивним об'єктом цифрових процесів, ми й можемо називати людиноцентричним. Без цього кроку поняття людиноцентричності ризикує залишитися лише привабливою декларацією.

Тепер подивімося, як виглядає безбар'єрність через цю призму. Я схильний розрізняти три рівні, і вони не рівноцінні:

1) Перший, найочевидніший, – технічний доступ до інфраструктури децентралізованої інформаційної платформи, незалежно від того, де людина живе і скільки в неї грошей.

2) Другий – юридичний: у кожного учасника має бути правосуб'єктність щодо його інформаційних ресурсів, реальне право видати й відкликати доступ, а також про гарантувати виконання такого правочину, а не формальне «погоджуюся» під текстом, якого ніхто не читає.

3) Третій рівень найтонший, репутаційний. У спільній праці про трансформацію освітніх парадигм ми припустили, що оцифрована репутація поступово стає самостійним стратегічним ресурсом нового світопорядку [1]. Якщо так – а я схиляюся до цього, – то оцифрована репутація має відчиняти людині двері, а не зачиняти їх, і це винятковий шанс саме нашого часу як ніколи раніше. На відміну від скорингу, який виключає, вона лише порізному відкриває доступ: погана історія обмежує окремі опції, добра розширює коло можливого. Оце й є інклюзія в строгому значенні, а не в деклараціях, про що йшлося вище.

Як це зробити технічно – відповідь у мене є, бо понад сім років ми в «Сімкорді» та в середовищі профільної громадської організації займалися саме цим і знайшли «вихід». Інформаційний ресурс має зберігатися не в чужому хмарному центрі, а у структурі, якою керує його власник; доступ до неї видається порціями, конкретному адресатові й на конкретний строк. Децентралізовані інформаційні платформи це давно вміють [5], але поки що недостатньо поширені у світі – їхній час зараз приходить через «неагресивну» конкуренцію – тобто об'єктивні неспроможності інших рішень. Поверх них «працює» штучний інтелект, але не той, що «згори» чи через командну строку розглядає ваші дані, а локальний асистент, що стоїть на боці користувача і запускається тільки з пристрою користувача, але процедурно підтримується ззовні розробником без доступу до усіх ваших даних. Тобто це відповідає зовнішнім сервісам від його імені, не випускаючи самих даних назовні. На мій погляд, оце й є гуманізм у техніці – коли модель боронить інтереси людини, а не видобуває з неї ренту. Етична рамка штучного інтелекту, до якої апелює Л. Флоріді [3], без такої локалізації обчислень лишається без змісту.

Щоб не зависати в абстракції, наведу побутовий випадок. Умовна людина приходить до свого лікаря: сьогодні вона або

відкриває доступ до всієї медичної історії, або не відкриває нічого – третього майже не дано. У моделі, яку я обстоюю, вона видала б лікареві право переглянути один епізод, на один візит, і це право згасло б само собою опісля. Те саме з квартирою, з дипломом, з будь-чим, що має водночас і власника, і цифрове відображення як запис у розподіленій реєстр (блокчейн) з ідентифікаторами доступу до цього на пристрої користувача. Дрібниця? Аж ніяк. Це та сама суб'єктність, помножена на мільйони щоденних дій. І на 8 млрд людей на планеті Земля.

Немов, здається не дуже реалістичним це. Але нам вже доводилося демонструвати, що децентралізовані інформаційні платформи «перебудовують», модернізують архітектуру публічного управління, переносячи довіру з адміністративного апарату на рівень протоколу [5], і це стає новим правилом. А на матеріалі громадянської участі в концепції smart-city ми бачили, що платформа здатна стати інтеграційним середовищем багатостороннього партнерства, і дієвість його впирається саме у статус інформаційного ресурсу як об'єкта [2]. Тож ідеться не про далеку мрію (з мрією теж все дуже цікаво – це наступний крок в науці), а про випробувану логіку, якій бракує одного – правового визнання.

І окреме, що ніяк не другорядне, – про воєнні дії різних куточках світу і геополітику. Будь-яка розмова про цифрову архітектуру держави мусить це тримати в голові. Централізований реєстр – це одна «точка», по якій можна вдарити або пригасити, навіть якщо ваші дані зберігаються у «надійних» американських чи китайських хмарах. Розподілена архітектура і логіка, де інформаційні ресурси належать громадянам і дублюються в багатьох незалежних вузлах із сучасним постквантовим захистом, такої вразливості позбавлена технологічно. Отже, безбар'єрна, суб'єкт-орієнтована модель виявляється ще й стійкішою, хоча на початку і дорожчою. Безбар'єрність, національна стійкість і згодом технологічний суверенітет тут не конкурують, а доповнюють один інший – і для України це вагомий соціальний, політичний і технологічний аргумент.

Підведемо підсумки: екосистема безбар'єрності, що дала назву Конгресу, буде на практиці здійсненна лише як екосистема елементів з технологічно забезпеченою правосуб'єктністю. Доки інформаційний ресурс позбавлений правового статусу і не враховується як такий, то людина «приречена» лишатися об'єктом, а людиноцентричне врядування – звучати красиво й майже нічого

по суті не забезпечувати, бо захиститися не можна. Визнання правосуб'єктності інформаційного ресурсу прибирає найглибший із бар'єрів – це бар'єр суб'єктності, і вже за ним відкривається все решта: керований доступ, локальний ШІ на боці людини, оцифрована репутація як значне розширення можливостей, розподілена й стійка до ударів архітектура. Відповідно, і подальшу роботу бачу у двох площинах: розроблення конкретних нормативних формулювань категорії «інформаційний ресурс» для цивільного й публічного права – і пілотування цифрової безбар'єрності на рівні громад, де адаптивні правові рамки найпростіше відпрацювати на живому матеріалі.

Список використаних джерел

1. Дунаєв І. В., Кудь А. А. Токенізована репутація як новий економічний ресурс: у чому може бути українська відповідь на кризу світової освіти? *Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови : зб. наук. матер. XXV Міжнар. наук. конгресу.* Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 398-401. URl: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22470

2. Dunayev I., Gavkalova N., Kud A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4, No. 13 (124). P. 46–56. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448

3. Floridi L. The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities. Oxford : Oxford University Press, 2024. 320 p. https://doi.org/10.1093/oso/9780198883098.001.0001

4. Kud A. A. Comprehensive classification of virtual assets. *International Journal of Education and Science*. 2021. Vol. 4, No. 3–4. P. 64–91. https://doi.org/10.26697/ijes.2021.3.6

5. Kud A. A. Decentralized information platforms in public governance: reconstruction of the modern democracy or comfort blinding? *International Journal of Public Administration*. 2023. Vol. 46, No. 3. P. 195–205. https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993905

КУЗ Сергій,
аспірант кафедри місцевого самоврядування та права
навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЯ»

Актуальність дослідження сутності інновацій в Україні полягає в необхідності формування теоретичних і практичних засад

інноваційного розвитку держави, що є передумовою її економічного відновлення, європейської інтеграції, технологічної модернізації та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в глобальному середовищі.

Вперше застосований Й. Шумпетером [5] в економічному контексті надзвичайно складний і багатоаспектний термін «інновація» на сьогоднішній день розуміється занадто широко і має безліч дефініцій.

Як правило, сучасні економісти інновації пов'язують з перетворенням потенційного науково-технічного досягнення в реальний економічний результат, втілений у промисловому освоєнні нових (удосконалених) продуктів і наукомістких технологій, реалізацією оригінальних соціально-економічних рішень з управління будь-якою господарською одиницею і т.п

Так, наприклад, американський фахівець з менеджменту П.Ф. Друкер зазначив: «нововведення – це особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміну як шанс для різного роду бізнесу або послуг» [6].

На думку С. Ілляшенка, «інновація – кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених або нових товарів (послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств» [1].

І. Федулова розглядає інновацію як результат інноваційного процесу, що забезпечує створення нових або вдосконалених продуктів, технологій та організаційних рішень, які мають практичне застосування та економічний ефект [4].

Ю. Коновал вважає, що інновація – це нововведення, яке пройшло стадію комерціалізації та забезпечує економічний або соціальний результат, створюючи нову цінність для споживача і суспільства [2].

Загалом, серед численних підходів до визначення категорії «інновація», представлених у вітчизняній спеціальній літературі, прийнято виділяти 5 основних:

- Об'єктний підхід: як інновації виступає деякий об'єкт - результат науково-технічної діяльності (нові: товар, техніка, технологія і т.п.);

- Об'єктно-утилітарний підхід: як інновації розуміється об'єкт (нова споживча вартість, заснована на досягненнях науки і техніки),

здатний задовольнити ті чи інші суспільні потреби з великим корисним ефектом;

- Процесний підхід: під інновацією розуміється комплексний динамічний процес, результатами якого на різних етапах можуть бути товари, (в тому числі технічні), технології, організаційні форми і методи і т.п.; основний акцент - динаміка змін, що відбуваються в результаті інноваційного процесу з освоєння (впровадження) виробництва та комерціалізації нових споживчих цінностей;

- Процесно-утилітарний підхід: інновація представляється як засіб ефективного створення, впровадження та трансферу нових технологічних рішень і прийомів, способів вирішення тих чи інших проблем і завдань; основний акцент робиться на динаміці поширення нових ідей і технологій;

- Процесно-фінансовий (процесно-інвестиційний) підхід: під інновацією розуміється процес інвестування в інновації, вкладення ресурсів (коштів) в розробку, впровадження у виробництво, в комерціалізацію нових товарів і послуг, нової техніки, нової технології, у проведення наукових досліджень.

Вищенаведені визначення інновації певною мірою знайшли своє відтворення у статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність», де інновації надається універсальне визначення: інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [3].

Систематизувавши різні підходи до визначення інновацій, вважаємо, що інновації можна трактувати з таких позицій:

- Результат наукової думки у сфері формування нових знань та ідей, нових технологічних відкриттів і винаходів; головний фактор успіху, показник адаптованості і здатності до змін;

- Комерціалізоване нововведення високої ефективності, отримане в процесі впровадження результатів досліджень і розробок (нових виробів, елементів, підходів, принципів замість діючих), спрямованих на вдосконалення виробничого процесу у вигляді проривних технологій, прогресивної техніки та устаткування, нових видів сировини, правових і соціальних відносин в галузі науки, культури, освіти, інших сферах суспільної життєдіяльності, що відрізняються новизною споживчих властивостей;

- Відображення передового досвіду з вибору оптимальних сучасних форм організації та управління виробництвом, ефективного використання фінансових ресурсів, пошуку додаткових джерел фінансування, залученню потенційних інвесторів;

- Головна рушійна сила динамічного розвитку виробництва, фактор інтенсивного економічного зростання соціально-економічної (екологічної, науково-технічної та ін.) ефективності;

- Складний ризикований процес, розглянутий у тимчасовому аспекті, на основі моніторингу стану зовнішнього і внутрішнього середовища з метою зміцнення конкурентоспроможності, задоволення потреб клієнтів, подолання кризових явищ та стабілізації бізнесу, неухильного зростання науково-технічного потенціалу в розрізі окремого господарюючого суб'єкта (галузі, регіону, країни в цілому).

Отже, незважаючи на очевидний прогрес в теоретичному обґрунтуванні феномена інновацій, все ще зберігається безліч невирішених проблем. Так, досі немає чіткого тлумачення самого поняття «інновація», ще не повністю виявлено сутність і економічний зміст інноваційних процесів, не розроблена єдина система оцінки інновацій та ефективності інноваційної діяльності, відсутній цілісний підхід до визначення цілей і спрямованості розвитку інноваційної діяльності з позиції впливу на стійкість зростання та підвищення конкурентоспроможності економічної системи, що не розкриті принципи регулювання інноваційної сфери на регіональному та національному рівнях та ін. Всі ці питання можуть стати предметом подальших наукових розвідок та експертних дискусій.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: Університетська книга. 2025. 818 с.

2. Коновал Ю. В. Економічна сутність поняття "інновація". 2014. https://doi.org/10.31498/2225-6407.10.2014.35832

3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

4. Федулова І. В. Теоретичні положення щодо визначення сутності категорій «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». *Проблеми науки*. 2007. № 8. С. 2-7.

5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Киево-Могилянська академія. 2011. 244 с.

6. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. Taylor & Francis. 2014. 368 p.

КУШНІР Володимир,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Науковий керівник: *ДУНАЄВ І. В., д.держ .упр., проф., професор кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК НАСКРІЗНА ВИМОГА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ УКРАЇНИ

В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває модернізація спортивної інфраструктури та удосконалення механізмів її публічного управління. Сфера фізичної культури і спорту сьогодні виконує не лише рекреаційну та оздоровчу функції, а й виступає важливим інструментом соціальної інтеграції, реабілітації ветеранів війни, підтримки осіб з інвалідністю та консолідації суспільства. У зв'язку з цим забезпечення безбар'єрного доступу до спортивних об'єктів і послуг стає одним із ключових напрямів державної політики.

Водночас розвиток спортивної інфраструктури відбувається в умовах активної цифрової трансформації державного управління. Запровадження цифрових реєстрів, електронних сервісів, відкритих даних та інтегрованих інформаційно-комунікаційних систем створює нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів. Саме тому особливої актуальності набуває питання поєднання принципів безбар'єрності та цифровізації в межах єдиної управлінської моделі.

Протягом 2025–2026 років в Україні сформовано новий нормативний каркас розвитку безбар'єрності та спортивної галузі. Важливими складовими цього процесу стали оновлена Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року, План заходів з її реалізації, Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту до 2030 року та законодавчі ініціативи щодо створення єдиної цифрової системи «Цифровий спорт».

Національна стратегія визначає шість взаємопов'язаних напрямів безбар'єрності: фізичний, інформаційний, цифровий, суспільно-громадянський, освітній та економічний. Такий підхід дозволяє розглядати безбар'єрність не лише як питання архітектурної доступності, а як комплексну систему забезпечення рівних можливостей для всіх категорій населення. Для сфери спорту це означає необхідність створення умов, за яких кожна людина незалежно від віку, стану здоров'я чи соціального статусу матиме можливість користуватися спортивними об'єктами, отримувати інформацію про спортивні послуги, брати участь у спортивному житті громади та реалізовувати себе у професійній діяльності, пов'язаній зі спортом.

Традиційно у вітчизняній науці механізми публічного управління поділяються на правові, економічні, організаційні та інформаційні. Така класифікація залишається актуальною, однак уже не повною мірою відображає складність сучасних процесів управління спортивною інфраструктурою.

У класичній моделі основним об'єктом управління виступала окрема спортивна споруда або установа. Сучасна спортивна інфраструктура функціонує як складна система, що поєднує фізичні об'єкти, цифрові сервіси, інформаційні потоки, фінансові механізми та мережі взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

За таких умов безбар'єрність проникає в кожен традиційний механізм управління, трансформуючи їхній зміст. Правовий механізм забезпечує нормативну базу для закріплення вимог доступності, економічний - формує фінансові стимули для розвитку інклюзивних спортивних послуг, організаційний - впроваджує нові моделі залучення громадян до спортивної діяльності, а інформаційний - гарантує відкритість інформації та доступ до цифрових сервісів. У цьому контексті актуальним є використання двовимірної моделі аналізу, яка інтегрує класичні механізми управління з шістьма напрямами безбар'єрності. Такий підхід дає змогу не лише ідентифікувати вже існуючі інструменти державної політики, але й виявити прогалини, що потребують подальшого нормативного та організаційного доопрацювання.

Одним із найважливіших проєктів цифрової модернізації спортивної сфери є створення єдиної інформаційної системи «Цифровий спорт». Її концепція передбачає формування взаємопов'язаних реєстрів спортсменів, тренерів, спортивних споруд,

спортивних організацій, членства у федераціях та електронних сервісів для отримання спортивних послуг.

На відміну від попередніх цифрових рішень, нова система має стати базовою інфраструктурою управління всією спортивною галуззю. Відповідно, саме на етапі її проєктування необхідно закласти принципи цифрової безбар'єрності.

Мова йде не лише про відповідність вебресурсів міжнародним стандартам доступності, а насамперед про створення інтерфейсів, зручних для людей із різними функціональними можливостями, забезпечення альтернативних форматів отримання інформації, використання зрозумілої мови та інтеграцію цифрових сервісів з іншими державними інформаційними системами.

Важливу роль у розвитку цифрової безбар'єрності можуть відігравати вже існуючі цифрові інструменти, зокрема проєкти «Активні парки», «Активні громади», Мапа безбар'єрності та сервіси екосистеми «Дія». Їх інтеграція здатна сформувати єдиний цифровий простір, у якому громадяни отримуватимуть актуальну інформацію про спортивні об'єкти, рівень їх доступності та доступні спортивні послуги.

Одним із перспективних шляхів модернізації спортивної інфраструктури є перехід до клубної моделі організації спорту. На противагу традиційним комунальним установам, спортивний клуб здатний акумулювати різноманітні ресурси: членські внески, волонтерські ініціативи, меценатську підтримку та партнерські програми. Ця модель є особливо актуальною для розвитку адаптивного спорту, адже громадські спортивні клуби можуть слугувати ефективними платформами для інтеграції ветеранів, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих верств населення. Водночас цифрові інструменти дають змогу здійснювати електронну реєстрацію клубів, моніторинг їх діяльності та забезпечувати прозоре фінансування. Це створює передумови для більш ефективного використання бюджетних коштів та підвищення рівня довіри громадян до діяльності органів влади.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що безбар'єрність повинна розглядатися як наскрізний принцип функціонування всієї системи публічного управління спортивною інфраструктурою. Її інтеграція до правових, економічних, організаційних та інформаційних механізмів створює умови для формування сучасної моделі управління спортом, орієнтованої на потреби людини. Особливі можливості для реалізації такого підходу відкриває

цифрова трансформація галузі. Формування системи «Цифровий спорт», розвиток електронних реєстрів, відкритих даних та цифрових сервісів дозволяють закласти вимоги безбар'єрності безпосередньо в архітектуру майбутньої системи управління.

Разом із тим результати дослідження свідчать про наявність низки невирішених проблем, насамперед у сфері економічного стимулювання розвитку інклюзивного спорту, підтримки адаптивних спортивних клубів, фінансування освітніх ініціатив та впровадження стандартів цифрової доступності. Подолання цих прогалин має стати одним із пріоритетів державної політики у найближчі роки.

Таким чином, синхронізація процесів цифрової трансформації та розвитку безбар'єрного середовища є необхідною умовою створення ефективної, відкритої та інклюзивної системи публічного управління спортивною інфраструктурою України, здатної забезпечити рівний доступ усіх громадян до спортивних послуг та можливостей для самореалізації.

ЛАТИНІН Микола,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ГІБАДУЛЛІН Олексій,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу «UBC Group»,
м. Харків, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД КЛАСИЧНОЇ БЮРОКРАТІЇ ДО ЦИФРОВОГО АЛГОРИТМІЧНОГО УРЯДУВАННЯ

Механізми державного управління є інституційним каркасом, що матеріалізує політичну волю та економічні доктрини. Історичний рух від жорстких вертикальних ієрархій (М. Вебер) до мережевої та платформної архітектури відображає намагання держави адаптувати свій апарат до зростаючої складності суспільних процесів. Проте в епоху Антропоцену класичні

механізми державного управління, побудовані на принципах фрагментації, галузевого поділу та національного суверенітету, увійшли в системне протиріччя з транскордонними кліматичними змінами та експоненційним розвитком цифрових платформ. Деконструкція цієї еволюції дозволяє розкрити управлінські кризи сьогодення та накреслити контури регенеративного урядування майбутнього.

Історично, механізми Епохи Модерну (XIX – середина XX ст.): раціонально-легальна бюрократія М. Вебера та вельфаристська вертикаль вимагали передбачуваності, швидкості та стандартизації. Це призвело до формування класичної раціонально-легальної бюрократії, яка стала технологічним фундаментом модернової держави [4, с. 124]. У XX столітті, під впливом кейнсіанства, цей механізм трансформувався у розгалужену систему державного планування та соціального забезпечення (Держава загального добробуту) [4, с. 132], механізми управління якої зосереджувалися на:

- створенні ієрархічної меритократичної вертикалі – поділ управління на галузеву структуру, що діє на основі уніфікованих письмових процедур та інструкцій [1, с. 150],
- впровадженні механізмів директивного централізованого планування та прогнозування – державні програми та галузеві стандарти розвитку промисловості [5, с. 58],
- масштабування технократичного інвестування – створення підпорядкованих державі гігантських монополій та інфраструктурних інституцій (у сферах енергетики, транспорту, видобутку надр) [4, с. 140].

У контексті сталого розвитку галузевий поділ закріпив редукціоністський підхід до природи, яким остання була адміністративно «розрізана» на окремі відомчі ресурси, що підлягали максимальному вилученню, а державне управління базувалося виключно на кількісних показниках виконання плану з видобутку сировини чи будівництва заводів [6, с. 132]. В контексті цифровізації саме така жорстка та алгоритмізована веберіанська бюрократія виступила соціотехнічним прообразом комп'ютерного коду та заклала підвалини майбутнього кібернетичного контролю [3, с. 70].

Криза вельфаристської держави (кінець XX – початок XXI ст.) призвела до демонтажу традиційних бюрократичних вертикалей. В управлінську практику було впроваджено доктрину «нового державного менеджменту», яка вимагала перенесення

корпоративних практик приватного сектору в систему державного управління [4, с. 220], через:

- управління за результатами – децентралізація відомств та оцінка роботи державних службовців за суто ринковими фінансовими індикаторами та критеріями «ефективності витрат» [8, с. 62],

- аутсорсинг та приватизація публічних функцій – передача державних послуг приватним компаніям на конкурсній основі [4, с. 228],

- квазіринкові механізми та державно-приватне партнерство – створення штучної здорової конкуренції всередині державного апарату та залучення приватного капіталу до фінансування публічної інфраструктури [5, с. 112].

У контексті сталого розвитку впровадження такої моделі призвело до деградації екологічного контролю. Передача функцій екологічного моніторингу на аутсорсинг приватним структурам породила конфлікт інтересів, коли великі корпорації-забруднювачі отримали можливість фінансувати фірми, які оцінювали їхній екологічний слід, перетворюючи державний нагляд на симулякр [6, с. 140]. У просторовому вимірі розмивання національного управлінського простору через формування багаторівневого урядування [2, с. 180] – позбавило державне управління механізмів прямого просторового планування власних територій в інтересах локальних громад [2, с. 185].

Сьогодні (Епоха Антропоцену) класичні механізми державного управління замінюються алгоритмічним урядуванням, де управлінські рішення делегуються автоматизованим системам [9, с. 102], через:

- платформизацію державного урядування – переведення взаємодії між державою, громадянином та бізнесом у формат єдиних цифрових екосистем та додатків (наприклад, українська «Дія», естонський «X-Road»), де надання послуг автоматизується через безлюдні технології [9, с. 115],

- прогностичне урядування на основі ШІ – використання алгоритмів для моделювання соціальних, економічних та екологічних ризиків, автоматичного розподілу бюджетних ресурсів та прогнозування правопорушень [3, с. 250],

- автоматизований екологічний та соціальний комплаєнс – інтеграція державних баз даних із системами супутникового моніторингу та датчиками Інтернету речей (IoT) для автоматичного нарахування екологічних штрафів або блокування ліцензій у реальному часі [9, с. 172].

Це породжує управлінський парадокс подвійного переходу: прагнучи підвищити сталість та прозорість урядування за допомогою цифрових платформ (наприклад, ШІ-системи управління енергетичними мережами розумних міст або електронні кадастри лісів), держава потрапляє у пастку технологічної залежності. По-перше, самі ці цифрові механізми управління є глибоко енерго- та матеріаломісткими, вимагаючи постійного розширення серверної інфраструктури, що збільшує планетарний екологічний слід [9, с. 202]. По-друге, як зазначає Ш. Зубофф, відбувається «делегація суверенітету приватним технологічним компаніям». Держава не володіє складними ШІ-алгоритмами та хмарними серверами (вони належать Microsoft, Google, Amazon); відповідно, механізми державного управління стають залежними від приватних корпоративних стеків технологій, що позбавляє публічну владу реальної суб'єктності у протидії кліматичній кризі [3, 7, с. 265].

У просторовому вимірі – цифрові механізми урядування за своєю природою є гранично централізованими та уніфікованими (код працює однаково для всіх), що вступає в гострий клінч із потребою в просторовій глокалізації. Критична теорія управління (К. Раворт) доводить: для виходу з екологічного піке держава повинна впроваджувати «децентралізовані, партисипативні механізми управління», що базуються на знаннях локальних громад про їхні екосистеми [10, с. 94]. Натомість алгоритмічне урядування вимиває низову ініціативу, замінюючи реальну демократичну участь цифровими інтерфейсами опитувань. Розумні міста, керовані з єдиного алгоритмічного центру, часто ігнорують соціально-екологічні потреби бідних районів, оптимізуючи простір в інтересах девелоперів та екологічного джентрифікації [10, с. 138].

Отже, виникає потреба в радикальній зміні архітектури цифрового урядування – переході до цифрових платформ загального надбання (Digital Commons), де алгоритми підпорядковані не мінімізації державних витрат чи прибуткам ТНК, а контролюються локальними громадами для регенерації їхнього безпосереднього життєвого простору [61, с. 225]. Інституційна деконструкція доводить, що подолання екологічної та просторової кризи неможливе за допомогою старої веберіанської бюрократії чи неоліберального менеджменту ринкових показників ефективності. Механізми державного управління XXI століття мають бути переформатовані на принципах відкритого коду та екосистемної інтеграції. Це вимагає децентралізації управлінських платформ, повернення

суверенітету над даними та алгоритмами (від приватних ТНК до публічних інституцій) та підпорядкування цифрових потужностей ШІ завданням не тотального соціального нагляду, а динамічного планування регенеративних процесів у межах планетарних біосферних лімітів.

Список використаних джерел

1. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. 9-те вид., доп. Київ : Знання, 2017. 710 с.
2. Родрік Д. Парадокс глобалізації: Демократія і майбутнє світової економіки / пер. З англ. О. Дем'янчука. Київ : Наш Формат, 2019. 344 с.
3. Crawford K. Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence. New Haven : Yale University Press, 2021. 336 p.
4. Гальчинський А. С. Економічна політика: методологія та практика системних трансформацій. Київ : Либідь, 2018. 416 с.
5. Філіпенко А. С. Економічний розвиток сучасної цивілізації : навч. Посіб. Київ : Знання, 2020. 318 с.
6. Данилишин Б. М. Екологічна економіка та політика сталого розвитку в Україні. «Економіка України». 2022. № 4. С. 115–128.
7. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York : PublicAffairs, 2019. 704 p.
8. Стігліць Дж. Глобалізація та її тягар / пер. З англ. А. Іщенка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 296 с.
9. Lange S., Santarius T. Smart Green World?: Making Digitalization Work for Sustainability. London : Routledge, 2020. 222 p.
10. Raworth K. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. London : Random House Business Books, 2017. 320 p.

МАЛІМОН Віталій,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВІД ІНФРАСТРУКТУРНОЇ ДОСТУПНОСТІ ДО ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах спроможність територіальної громади не може оцінюватися лише через обсяг фінансових ресурсів, кадрове забезпечення, інфраструктурний потенціал чи здатність органів

місцевого самоврядування надавати базові послуги. Воєнні виклики, внутрішнє переміщення населення, зростання кількості ветеранів, осіб з інвалідністю, людей старшого віку та інших маломобільних груп актуалізують потребу в ширшому розумінні управлінської результативності. Спроможною є та громада, яка не лише володіє ресурсами, а й здатна організувати простір, послуги, комунікацію та громадську участь так, щоб вони були доступними для всіх мешканців незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу чи життєвих обставин.

У такому вимірі безбар'єрність постає як один із важливих індикаторів інституційної зрілості територіальної громади. Її зміст виходить далеко за межі фізичної доступності будівель, пішохідної інфраструктури чи транспорту. У системі публічного управління безбар'єрність охоплює фізичний, інформаційний, цифровий, освітній, економічний, соціальний і громадський виміри. Саме така багатовимірність дає змогу розглядати її не як технічну характеристику окремих об'єктів, а як ознаку якості врядування, зорієнтованого на людину, її потреби, гідність і можливість повноцінної участі в житті громади [3, с. 44].

Важливим кроком до практичного вимірювання цієї якості став Індекс безбар'єрності громад, представлений у 2025 році [1]. Його структура охоплює вісім напрямів: фізичну доступність просторів, адміністративних будівель і транспорту; участь маломобільних груп населення у житті громади; соціальну згуртованість; освітню, суспільну, цифрову та економічну безбар'єрність; інклюзивні послуги й сервіси. Такий підхід важливий тим, що переводить безбар'єрність із площини декларативного наміру в площину публічного оцінювання [1].

З огляду на це систему оцінювання спроможності територіальних громад доцільно доповнювати окремими групами індикаторів безбар'єрності.

Перша група стосується фізичної доступності. Йдеться про стан адміністративних будівель, громадських просторів, транспорту, пішохідної інфраструктури, укриттів, закладів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Методичні рекомендації Мінрозвитку [2] орієнтують органи влади на формування безбар'єрного середовища для житлових і громадських будинків під час нового будівництва, реконструкції, капітального ремонту, відновлення пошкоджених об'єктів та адаптації вже наявної інфраструктури.

Друга група індикаторів пов'язана з доступністю публічних послуг. Спроможність громади виявляється не лише в кількості адміністративних, соціальних, освітніх чи медичних послуг, а й у тому, наскільки вони є досяжними, зрозумілими та зручними для різних груп населення. Чеклист «Безбар'єрна громада 2.0» акцентує, що доступність має бути інтегрована в усі сфери життя громади, а не залишатися окремим фрагментом соціальної політики [5].

Третя група охоплює цифрову та інформаційну безбар'єрність. Наявність офіційного сайту, електронних сервісів або сторінок у соціальних мережах ще не означає реальної цифрової доступності. Важливо оцінювати, чи можуть цими інструментами користуватися люди з порушеннями зору, слуху, когнітивними труднощами, низьким рівнем цифрових навичок або обмеженим доступом до інтернету. Інформаційна безбар'єрність передбачає зрозумілу мову повідомлень, доступні формати інформування, регулярне оновлення даних і можливість отримання важливої інформації кількома каналами.

Четверта група індикаторів стосується участі громадян у місцевому врядуванні. Безбар'єрність у цьому контексті означає, що різні соціальні групи мають реальну можливість брати участь у громадських консультаціях, обговоренні місцевих програм, бюджетних процесах, плануванні відновлення та контролі за діяльністю органів місцевого самоврядування. В Індексі безбар'єрності громад участь маломобільних груп населення у житті громади визначена окремим напрямом оцінювання [1].

П'ята група індикаторів пов'язана із соціальною згуртованістю та інклюзивністю місцевої політики. Громада є спроможною тоді, коли здатна підтримувати не лише інфраструктуру й сервіси, а й соціальні зв'язки, довіру, взаємодопомогу та включення різних груп населення у спільне життя. У структурі Індексу безбар'єрності соціальна згуртованість розглядається як складова громадянської безбар'єрності [1].

Шоста група індикаторів відображає організаційно-управлінське забезпечення безбар'єрності. До неї належать наявність місцевої програми або плану заходів, визначення відповідальних осіб, бюджетне забезпечення, регулярний моніторинг, публічне звітування, залучення громадськості та використання відкритих даних. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 374-р від 25 березня 2025 року [4] рекомендує органам

місцевого самоврядування забезпечувати виконання плану заходів у межах своїх повноважень, а також передбачає оприлюднення інформації про стан його реалізації у формі відкритих даних. Це означає, що безбар'єрність повинна оцінюватися не тільки за видимими результатами, а й за якістю управлінського циклу – від планування до звітування.

Узагальнення зазначених індикаторів дає підстави розглядати безбар'єрність як комплексний показник спроможності територіальної громади. Фізична доступність у цій моделі є лише базовим рівнем. Наступні рівні охоплюють доступність послуг, зрозумілість інформації, цифрове включення, участь громадян, соціальну згуртованість, бюджетне забезпечення та здатність органів місцевого самоврядування системно планувати, реалізовувати й оцінювати відповідну політику. Така логіка дає змогу уникнути формального підходу, за якого безбар'єрність зводиться до окремих інфраструктурних рішень, і натомість розглядати її як критерій реальної орієнтації місцевого врядування на потреби людини.

Список використаних джерел

1. Індекс безбар'єрності громад : презентація за результатами дослідження 2025 року / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/preza-mdct-indeks-bezbar-jernosti-prezentaciia-16x9.pdf

2. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрного середовища для житлових і громадських будинків : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 20.01.2026 № 94. URL: https://mindev.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-z-pytan-formuvannia-bezbariernoho-seredovyshcha-dlia-zhytlovykh-i-hromadskykh-budynkiv

3. Помаза-Пономаренко А. Л. Безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 5. С. 42–49. URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/477

4. Про затвердження плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.03.2025 № 374-р. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/374-2025-%D1%80

5. Чеклист впровадження доступності 2.0 «Безбар'єрна громада». 2024. 56 с. URL: https://ls.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/bezbar%CA%BCyerna-gromada-2.0.pdf

МАРУХЯН Едуард,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ВИМІР МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: РОЗБУДОВА БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ

Трансформація парадигми публічного управління в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції України вимагає відходу від традиційного адміністрування на користь інклюзивного, людиноцентричного врядування. Сучасна архітектоніка міжнародних економічних відносин функціонує в умовах BANI-світу (крихкого, тривожного, нелінійного, незбагненного), де ключовим викликом стає стрімка «сек'юритизація» економічних відносин – жорстке підпорядкування глобальної торгівлі та інвестицій інтересам захисту від гібридних загроз. У цій новій реальності створення безбар'єрної екосистеми постає не лише соціальним імперативом, а й фундаментальною основою національної економічної стійкості.

Дослідження поточного стану інституційного забезпечення свідчить, що парадигма «нового публічного менеджменту» (NPM), яка домінувала останні десятиліття, сформувала низку критичних бар'єрів. Ринкоцентрична модель, орієнтована на внутрішню ефективність та ставлення до громадянина чи бізнесу як до простого «клієнта», виявила свою неспроможність. Зокрема, застосування підходів NPM в умовах воєнного стану призвело до виникнення небезпечних інституційних пасток. По-перше, це пастка «надмірної ефективності» (Efficiency Trap) – орієнтація на логіку «Just-in-Time» (точно та вчасно) та мінімізацію витрат зробила національну економіку критично вразливою до руйнування логістичних ланцюгів. Управління в кризових умовах вимагає переходу до логіки «Just-in-Case» (про всяк випадок), що суперечить суто комерційній оптимізації. По-друге, пастка «клієнтоорієнтованості» – ставлення до бізнесу виключно як до споживача державних послуг демотивує суспільство брати участь у вирішенні спільних проблем відбудови.

Сьогодні розвиток міжнародного економічного співробітництва (МЕС) гальмується явищем «нормативної еклектики» – колізією між застарілою контролюючою філософією Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1] та ліберальними імперативами Угоди про асоціацію з ЄС [2]. Іншим суттєвим бар'єром виступає інституційний дуалізм і надмірна централізація, що призводять до розпорошення відповідальності та ускладнюють комунікацію між владою та експортерами. Наразі вітчизняна система публічного управління функціонує в умовах «подвійного транзиту» – одночасного забезпечення воєнної економіки та виконання зобов'язань щодо європейської інтеграції. У цих умовах механічна централізація різнорідних функцій (економіки, торгівлі, екології та сільського господарства) в межах об'єднаних міністерств породжує внутрішній конфлікт інтересів та ризики інституційного перевантаження. Крім того, спостерігається критична невідповідність фінансово-страхового інструментарію масштабам воєнних викликів, а саме діяльність Експортно-кредитного агентства залишається обмеженою через недокапіталізацію та надмірну зарегульованість процедур, де фіскальна логіка превалює над стимулюючою.

Подолання цих інституційних та правових перешкод вимагає переходу до парадигми «нового публічного врядування» (New Public Governance – NPG), де держава трансформується з пасивного надавача послуг у стратегічного координатора складних мереж взаємодії [5]. Центральним елементом такої трансформації є механізм «співтворчості» (co-creation) [3], що усуває ментальні та управлінські бар'єри між урядом, приватним сектором та міжнародними донорами задля формування спільної публічної цінності (Public Value) [4]. Фундаментальною відмінністю такого підходу є аксіологічний зсув у розумінні ролі держави – від простого «виправлення провалів ринку» (market fixing) до проактивного «формування ринків» (market shaping). У межах парадигми NPG держава застосовує цілеорієнтований підхід, скеровуючи економічну взаємодію на вирішення конкретних суспільно значущих завдань, а саме забезпечення енергетичної незалежності, технологічного суверенітету та стійкості. Міжнародна співпраця перестає бути суто комерційною категорією і стає інструментом створення нової публічної цінності.

Для практичної розбудови безбар'єрної екосистеми управління МЕС пропонується впровадження трирівневої концептуальної

моделі «3S» (Security, Sustainability, Synergy). Перший рівень – Security (Безпека) – виступає онтологічним базисом екосистеми. Відбувається посилення ролі державного апарату як головного запобіжника через нормативне закріплення європейських процедур перевірки зовнішнього капіталу, що повністю виключає можливості прихованої експансії країни-агресора у базову інфраструктуру. Водночас механізмом забезпечення стійкості ланцюгів постачання стає активна політика «френд-шорінгу» – свідома переорієнтація економічної взаємодії на країни-партнери, що поділяють спільні політичні та безпекові цінності. Другий рівень – Sustainability (Сталість) – відповідає на питання «яким має бути відновлення». Він виходить за межі суто екологічного дискурсу, вимагаючи інституційної спроможності вітчизняного бізнесу. Нормативна безбар'єрність у доступі до європейських ринків забезпечується через підготовку експортерів до вимог механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM) та імплементацію міжнародних антикорупційних стандартів (Good Governance) у діяльність суб'єктів МЕС. Третій рівень – Synergy (Синергія) – виступає ключовим інструментом цифрової безбар'єрності та операційним виміром мережевого підходу. Метою цього рівня є отримання мультиплікативного ефекту через створення транскордонних інноваційних кластерів (зокрема в галузях оборонних та сільськогосподарських розробок) та розвиток державно-приватного партнерства у проєктах відбудови для розподілу безпекових ризиків.

Саме на рівні синергії реалізується людиноцентричний підхід через перехід до моделі «держава як платформа», яка передбачає створення єдиного, інтегрованого цифрового середовища для безперешкодної взаємодії влади, бізнесу та суспільства. Формування єдиних цифрових вікон для експортерів (на базі рішень типу «Nazovni») та використання екосистеми цифрового управління відновленням (DREAM) дозволяють усунути інформаційні й бюрократичні бар'єри, забезпечуючи безшовну B2G та B2B взаємодію. Така цифрова прозорість гарантує рівний доступ усіх стейкхолдерів до процесів відбудови, мінімізує транзакційні витрати і формує архітектуру управління, засновану на довірі (trust-based governance).

Отже, створення екосистеми безбар'єрності у сфері МЕС вимагає відмови від контролюючої моделі адміністрування. Інтеграція цифрових платформ взаємодії та європейських стандартів управління дозволить державі ефективно залучати громадянський і бізнес-

потенціал до процесів відбудови, перетворюючи Україну на активного та надійного суб'єкта архітектури європейської економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text

2. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2

3. Ansell C., Torfing J. A New Public Governance Based on Co-creation. *Public Governance as Co-creation*. 2024. P. 1-25.

4. Mazzucato M., Coronado J. A., Mosquera L., Osorio A., Steiner A. A Public Value Framework for Directing Public Finance. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Report 2024/14. London, 2024.

5. Osborne S. P. (Ed.). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010. 448 p.

6. Ukraine 2025 Report. Commission Staff Working Document. Brussels: European Commission, 2025.

МАРШАЛЮК Володимир,
аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України,
м. Київ, Україна

ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНИХ ТА ПРИВАТНИХ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ

Взаємодія публічних і приватних суб'єктів у сфері публічного управління професійним спортом є складною багаторівневою системою інституційного, організаційного та фінансово-економічного співробітництва, що ґрунтується на поєднанні державних інтересів у забезпеченні суспільної функції спорту та приватних інтересів бізнесу щодо отримання економічної вигоди від спортивної інфраструктури, медіаправ, брендингу та спортивних послуг. У сучасних умовах така взаємодія реалізується насамперед через механізми державно-приватного партнерства (ДПП), які в науковій літературі визначаються як довгострокові договірні відносини між державою та приватними суб'єктами, що передбачають спільне фінансування, створення, модернізацію та управління об'єктами

суспільної інфраструктури з розподілом ризиків і відповідальності між сторонами [1].

У сфері професійного спорту ДПП набуває специфічних рис, оскільки спортивна інфраструктура (стадіони, арени, тренувальні комплекси, спортивні бази) одночасно виконує соціальну, економічну та репрезентативну функції. Держава виступає гарантом суспільного інтересу, забезпечуючи доступність спорту, розвиток масової фізичної культури, підготовку спортивного резерву та міжнародний імідж країни, тоді як приватний сектор зацікавлений у комерціалізації спортивних об'єктів через проведення змагань, концертів, маркетингових заходів, розвиток спортивних клубів і ліг, а також у використанні спортивних споруд як інвестиційних активів. У цьому контексті публічне управління переходить від прямого фінансування і адміністрування до моделі координації, регулювання та стратегічного партнерства.

Наукові дослідження засвідчують, що найбільш поширеними моделями взаємодії держави і бізнесу у спортивному секторі є концесійні угоди, моделі «будівництво-експлуатація-передача» (BOT), спільні підприємства та контракти життєвого циклу об'єктів інфраструктури. У межах моделі BOT приватний партнер здійснює проєктування, фінансування, будівництво та експлуатацію спортивного об'єкта протягом визначеного періоду, після чого передає його у власність держави; це дозволяє зменшити бюджетне навантаження та залучити інвестиції без одноразових значних державних витрат [2]. Спільні підприємства, у свою чергу, забезпечують розподіл ризиків і прибутків між партнерами, що є важливим для високовартісних та довгострокових спортивних проєктів.

У європейській та міжнародній практиці взаємодія держави та приватного сектору у спорті розглядається як елемент належного врядування, яке передбачає прозорість, підзвітність, ефективність та участь різних акторів у прийнятті рішень. У такій моделі спортивне управління формується як мережа взаємопов'язаних суб'єктів – державних органів, місцевого самоврядування, спортивних федерацій, професійних ліг, клубів та приватних інвесторів, які спільно визначають правила функціонування спортивної системи та розподіл ресурсів [3].

Ключовим аспектом взаємодії є розподіл ризиків між публічним і приватним сектором. Держава зазвичай бере на себе регуляторні, соціальні та політичні ризики (зміна законодавства,

суспільний попит, доступність спорту), тоді як приватний сектор – фінансові, операційні та ринкові ризики (доходи від заходів, відвідуваність, комерційна ефективність об'єкта). Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання публічних коштів, оскільки приватний партнер зацікавлений у мінімізації витрат і максимізації доходів, що стимулює управлінську ефективність спортивних об'єктів [4].

Особливе значення у взаємодії публічних і приватних суб'єктів у професійному спорті має інституційне середовище, яке визначає правила доступу до ринку спортивних послуг, порядок фінансування, механізми контролю та оцінки ефективності проєктів. В Україні, як і в інших країнах з перехідною економікою, розвиток ДПП у спорті розглядається як інструмент подолання дефіциту бюджетних ресурсів, модернізації інфраструктури та залучення інноваційних управлінських практик. При цьому державна політика повинна формувати стимули для приватних інвесторів, включаючи податкові пільги, гарантії довгострокових контрактів та захист інвестицій.

Водночас взаємодія у сфері професійного спорту має низку проблемних аспектів. Серед них – асиметрія інформації між державою і приватним партнером, що ускладнює контроль за ефективністю реалізації проєктів; ризик комерціалізації соціально значущих спортивних об'єктів; можливі конфлікти інтересів між спортивними федераціями, клубами та органами влади; а також недостатня інституційна спроможність органів публічного управління щодо підготовки та супроводу складних інфраструктурних проєктів. Теоретичні моделі контрактів у ДПП також підкреслюють проблему «морального ризику», коли приватний партнер може мінімізувати витрати за рахунок якості послуг, що потребує ефективних механізмів моніторингу та контрактного регулювання [5].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що взаємодія публічних і приватних суб'єктів у сфері професійного спорту є ключовим елементом сучасної моделі публічного управління, що поєднує інструменти державного регулювання та ринкових механізмів. Її ефективність залежить від якості інституційного середовища, рівня розвитку правової бази ДПП, прозорості управлінських процедур та здатності держави формувати довгострокову політику розвитку спортивної інфраструктури, орієнтовану на баланс між суспільними інтересами та економічною ефективністю.

Список використаних джерел

1. Public-private partnership: features and benefits. URL: https://pppagency.gov.ua/knowledge-lab.

2. Круглов В. В., Сутула О. А. Механізми державно-приватного партнерства у відбудові спортивної інфраструктури України. *Суспільство та національні інтереси.* 2025. № 3 (11). https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-813-823

3. Siekmann, Robert, and Janwillem Soek. Models of sport governance in the European Union: the relationship between state and sport authorities. *The International Sports Law Journal*. № 3-4. July-Oct. 2010. URL: link.gale.com/apps/doc/A352250454/AONE?u=anon~e1534b5d&sid=googleScholar&xid=251a0d2f.

4. Гук І.-М. М., Давидова І. В. Управління державно-приватним партнерством у спортивній інфраструктурі: проблемні питання. *Lex Sportiva*. 2023. № 2. С. 8-12. https://doi.org/10.32782/lexsportiva/2022.2.2

5. Ishak Hajjej, Caroline Hillairet, Mohamed Mnif, Monique Pontier Optimal. Contract with Moral Hazard for Public Private Partnerships. https://doi.org/10.48550/arXiv.1703.01754

МАТВІЇШИН Євген,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри технології та організації будівництва,
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького,
м. Львів, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ УНІВЕРСАЛЬНОГО ДИЗАЙНУ У БУДІВНИЦТВІ БЕЗБАР'ЄРНОЇ ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Серед викликів, зумовлених російською збройною агресією проти України, актуальним є забезпечення доступності дорожньої інфраструктури для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (далі – МГН). Дотримання принципів безбар'єрності є важливою вимогою проєктування і будівництва інклюзивної дорожньої інфраструктури. По-перше, з перспектив євроінтеграції стоїть завдання гармонізації українських нормативних актів з директивами та стандартами Європейського Союзу, де приділяється особлива увага питанням фізичної інклюзивності дорожньої інфраструктури через впровадження принципів безбар'єрності та універсального дизайну. До речі, в Національній

стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 «універсальний дизайн» трактується як такий дизайн об'єктів фізичного оточення, який максимально придатний для використання всіма групами населення та не виключає допоміжних пристроїв для конкретних груп осіб з інвалідністю. По-друге, потреба забезпечення доступності об'єктів для МГН в Україні зростає внаслідок тривалої російської збройної агресії. Так, Національний інститут стратегічних досліджень опублікував дані про те, що з 2022 до 2025 року щороку проводилось понад 30 тисяч ампутацій [1]. Результати дослідження безбар'єрності, проведеного у 2025 році, [2] підтверджують актуальність будівництва інклюзивної дорожньої інфраструктури: більшість об'єктів цієї інфраструктури в Україні залишаються бар'єрними (табл. 1).

Таблиця 1

Вибрані дані результатів моніторингу за ступенем безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю за 2025 рік

Об'єкти	Безбар'єрні	Частково безбар'єрні	Бар'єрні
Автозаправні станції	35,1%	22,1%	42,8%
Автовокзали та автостанції	14,9%	26,4%	58,7%
Залізничні вокзали та залізничні станції, зупинні пункти	8,1%	11,7%	80,2%
Вулиці, що входять до проєктів безбар'єрних маршрутів у населених пунктах	8,6%	21,9%	69,5%
Вулиці, що ведуть до закладів охорони здоров'я	10,6%	23,8%	65,6%
Дороги державного значення, що проходять через населені пункти	8,2%	24,0%	67,8%
Зупинки громадського транспорту (автобус, тролейбус, маршрутне таксі)	6,5%	21,3%	72,2%
Зупинки трамваю	36,7%	0,0%	63,3%

Джерело: узагальнено автором

Опубліковано низку досліджень стану окремих видів дорожньої інфраструктури в різних містах України з погляду безбар'єрності. Наприклад, проведене в 2022 році опитування мешканців міста Рівного показало, що з найбільшими труднощами під час пересування

містом стикаються люди з інвалідністю (100%), батьки з дитячими візочками (80%) та люди похилого віку (20%) [3, с. 177]. У місті Києві станом на 2024 рік лише 25% досліджених підходів до пішохідних переходів повністю відповідали стандартам доступності [4, с. 86]. Такий стан вимагає активної роботи з проєктування і будівництва безбар'єрної дорожньої інфраструктури.

Доцільно використати зарубіжний досвід застосування технологій і дизайну для підвищення доступності та безпеки дорожньої інфраструктури. Одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасної дорожньої інфраструктури у провідних країнах світу є забезпечення її безбар'єрності на основі принципів універсального дизайну [5]. Йдеться про поступовий перехід від усунення окремих архітектурних бар'єрів до комплексного планування дорожньої інфраструктури як середовища, придатного для використання широким колом користувачів без необхідності подальшої адаптації.

Однією з країн-лідерів у впровадженні універсального дизайну є Норвегія, де цей підхід розглядається як складова державної політики розвитку транспортної та дорожньої інфраструктури [6]. Норвезький досвід демонструє, що універсальний дизайн забезпечує переваги не лише для осіб з інвалідністю та інших МГН, а й для суспільства загалом, оскільки сприяє підвищенню мобільності населення, розвитку громадського простору та підвищенню якості транспортного обслуговування.

Цінним для України є також досвід Великої Британії, де реалізується Стратегія інклюзивного транспорту (Inclusive Transport Strategy). Її особливістю є комплексний підхід до забезпечення доступності, який охоплює не лише транспортні засоби, а й усю супутню інфраструктуру: зупинки громадського транспорту, транспортно-пересадкові вузли, пішохідні маршрути, переходи, вокзали, привокзальні території та елементи міського простору [7]. Такий підхід відповідає сучасному розумінню концепції «безперервного доступного маршруту» (accessible travel chain), згідно з якою доступність повинна забезпечуватися на всіх етапах пересування користувача.

У Канаді створено спеціалізовані інформаційні ресурси та систему національних стандартів доступності, які містять практичні рекомендації щодо планування та експлуатації транспортної

інфраструктури. Зокрема, нормативний документ Accessible Transportation Planning and Reporting Regulations передбачає обов'язкове розроблення планів доступності транспортними організаціями, консультації з особами з інвалідністю та систематичне виявлення бар'єрів у транспортному середовищі [8]. Особлива увага приділяється забезпеченню доступності всього маршруту пересування користувача – від місць паркування та зон посадки-висадки пасажирів до транспортних терміналів, пішохідних підходів тощо.

Зарубіжний досвід свідчить про необхідність інтеграції принципів універсального дизайну та безперервної доступності у процесі проєктування, будівництва та реконструкції дорожньої інфраструктури в Україні як важливої передумови формування безбар'єрного середовища. Розробка відповідних проєктів має супроводжуватися консультаціями із представниками МГН.

Список використаних джерел:

1. Бойко С. Проблеми та перспективи медичної реабілітації інвалідів війни та інших вразливих груп населення в Україні. НІСД. 2025. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-08/az_med-reabilitaciya_06082025.pdf

2. Результати моніторингу за ступенем безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю за 2025 рік. Міністерство розвитку громад та територій України. https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/rezultati-monitoringu-bezbarjernosti-budivel-i-sporud-u-2025-roci.pdf

3. Nykonchuk V., Pashkevych S. Analysis of the level of accessibility of the transport infrastructure in the city and ways to improve it. SWorldJournal. 2022. Issue 30. Part 1. Pp. 175-184. https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-30-01-046

4. Нагорний Т., Верхоглядов С., Волович А., Клименко С. Фізична доступність пішохідної інфраструктури: методологія дослідження і тенденції розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2024. 3/4(90/91). С. 84-90.

5. Definition and Overview of Universal Design (UD). The Centre for Excellence in Universal Design (CEUD). https://universaldesign.ie/about-universal-design/definition-and-overview

6. Родик Я. С., Лозинська О. М., Водяницька А. С. Універсальний дизайн як елемент формування міського середовища (на прикладі Норвегії). Науковий вісник будівництва. 2016. Том 83. № 1. С. 38-41. https://svc.kname.edu.ua/index.php/svc/uk/issue/view/25

7. Inclusive Transport Strategy 2018. Department for Transport. UK Government. 2019. https://www.gov.uk/government/publications/inclusive-transport-strategy

8. Universal Design Network of Canada. https://universaldesign.ca/

МЕЛЬНИЧУК Лариса,
доктор наук з державного управління,
завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

КРАВЧЕНКО Мілена,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В СИСТЕМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ВИМІР ВРЯДУВАННЯ

Формування нової моделі людиноцентричного врядування в Україні неможливо без міжсекторальної взаємодії та забезпечення системної резильєнтності. Одним із провідних напрямів зазначеного є інтеграція соціальної роботи в систему охорони здоров'я.

Сучасний етап розвитку інтеграційних процесів у сфері соціальної роботи та охорони здоров'я України відзначається переходом від партисипативних пілотних проєктів до повномасштабної нормативно-правової конвергенції. Ця трансформація зумовлена необхідністю адаптації національної системи до екстремальних викликів воєнного стану та виконанням євроінтеграційних вимог щодо створення безбар'єрного та людиноцентрованого простору [1-4]. Протягом 2024-2025 років відбулася де-юре легалізація соціального компонента в медичній системі, що закріпило статус соціальної роботи як невід'ємної складової лікувально-діагностичного процесу.

Ключовим досягненням стало впровадження принципу обов'язковості функціонування мультидисциплінарних реабілітаційних команд на стаціонарному та амбулаторному рівнях. Фахівець із соціальної роботи отримав статус повноправного суб'єкта реабілітаційного процесу. У співпраці з міжнародними інституціями (ВООЗ, UNDP) та профільними міністерствами було розроблено методологічний базис діяльності, який включає:

- уніфіковані посадові інструкції та стандартизовані операційні процедури;
- алгоритми технології ведення випадку (case-management) у медичному середовищі;

- інтегровані інструментарії оцінки потреб, що поєднують клінічні показники з аналізом соціальних детермінант здоров'я.

Важливим фінансовим важелем стало включення вимог щодо наявності соціального персоналу до пакетів медичних гарантій НСЗУ (зокрема, за напрямами реабілітаційної та паліативної допомоги).

У науковому середовищі спостерігається концептуальний зсув у бік дослідження системної резильєнтності. У фокусі наукових розвідок перебуває здатність системи охорони здоров'я (зокрема підсистеми ментального здоров'я, представленої ініціативами на кшталт Всеукраїнської програми «Ти як?») зберігати функціональну стійкість в умовах перманентної кризи. Соціальна робота в цьому контексті інтерпретується як критичний фактор забезпечення клінічного успіху, оскільки вона дозволяє нівелювати вплив негативних соціальних чинників на прогноз та перебіг захворювань.

Попри інтенсивний розвиток наукових досліджень порушеної проблеми, існує низка деструктивних чинників, що потребують подальшого наукового пошуку:

- компетентнісний розрив - дефіцит фахівців із крос-функціональними знаннями на стику соціальних та медичних наук;

- інформаційно-технологічна асиметрія - відсутність безшовної інтеграції між електронною системою охорони здоров'я (eHealth) та цифровими реєстрами соціальної сфери, що перешкоджає оперативному обміну даними;

- теоретико-методична незавершеність - фрагментарність наукового обґрунтування міжсекторальної взаємодії у соматичних відділеннях.

Таким чином, дослідження проблеми людиноцентричного врядування через інтеграцію соціальної роботи в систему охорони здоров'я перебуває у векторі стратегічних державних пріоритетів. Україна наразі формує унікальну для світової практики модель інституційної стійкості в умовах повномасштабного збройного конфлікту. Опрацювання цього досвіду має потенціал стати універсальним еталоном (золотим стандартом) побудови резильєнтних систем для країн, що стикаються з глобальними соціально-медичними викликами. Для України формування нової моделі людиноцентричного врядування сприятиме створенню сучасної екосистеми безбар'єрності публічного управління в цілому.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження КМУ від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text (Дата звернення 8 червня 2026)

2. Клочко О. О., Клочко О. М. Безбар'єрний простір як нова державна соціальна ініціатива. *Освітньо-науковий простір*. 2025. Том 1. № 8 (1). С. 17–25.

3. Колосок А., Пшибельський В. Формування безбар'єрного простору в контексті соціальної підтримки учасників бойових дій. *Вічливість. Humanitas,* 2026. 2. С. 193–200.

4. Мельничук Л. М., Кравченко М. В. Політика інклюзивного розвитку: проблеми впровадження в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Modernization of Public Authorities in the Digital State Format: Challenges and Prospects under Martial Law and Postwar Reconstruction : scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2025. 608 p. С. 417–438.

МОЛОДЦОВ Олександр,
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДО ПИТАННЯ ПРО ОСНОВНІ НАПРЯМИ БЕЗБАР'ЄРНОЇ СЕРВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

В Україні реалізується західна модель цифрового урядування, побудову якої можна вважати способом глобального (європейського) культурно-ідеологічного повороту, який відкриває шлях до безбар'єрного доступу до ресурсів, знань і публічних послуг. Процес, що слугує цілям забезпечення широкого доступу до публічних послуг є процесом безбар'єрної сервізації публічного управління, який є одним із способів формування так званого цифрового капіталу. На це звертають увагу Tambe P., Hitt L., Rock D. Brynjolfsson E., які висунули концепцію цифрового капіталу, вважаючи його сучасним видом стратегічного ресурсу конкурентоспроможної цифрової економіки. Сьогодні цифрове врядування вже не є суто національною справою, воно розгортається як глобальна мережа правил, стандартів, механізмів верифікації, де довіра забезпечується не ієрархією, а алгоритмізованим консенсусом [6, с. 12]. У глобальному контексті цифровий капітал розцінюється як

стратегічний ресурс публічного управління, що формує нові форми солідарності, партнерства і співробітництва як у міжнародних відносинах, так й у середині суспільства, потреби якого забезпечує сервісно-орієнтована держава. У рамках цього підходу ми можемо виділити два основних напрямки безбар'єрної сервізації публічного управління, які притаманні західній моделі цифрового врядування.

Інституціональна сервізація. Цей напрям діяльності ми пов'язуємо з реалізацією інституціональної норми щодо забезпечення рівного доступу громадян до публічних послуг на основі цифровізації та інституціональної довіри з боку населення до публічної влади, яка надає публічні послуги на основі інноваційних технологій. Європейська практика забезпечення рівного доступу громадян до публічних послуг базується на теорії цифрової нерівності, яка сформувалася наприкінці 1990-х років. Ця концепція пояснює негативні соціальні наслідки нерівного доступу до цифрових технологій. Згодом забезпечення широкого (безбар'єрного) доступу до Інтернету стала глобальною вимогою для оцінки впливу цифровізації на соціальну інтеграцію, освіту, публічні послуги, доступ до яких забезпечується через цифровізацію, інформатизацію та інноваційно-технологічні інструменти. Ця позиція є принциповою вимогою до сучасного публічного врядування розвинених країн.

Інший аспект інституціонального напряму сервізації полягає у зміцненні інституціональної довіри (довіри до інституцій публічної влади з боку громадян) до інноваційних технологій публічного управління. Довіра формується через зрозумілий інтерфейс, прозорі алгоритми, можливість контролю за власними даними, безпечну реалізацію цифрових прав. Цифрові сервісні платформи повинні давати людині впевненість, що її персональні дані захищені, що рішення приймаються на об'єктивній основі з дотриманням цифрової справедливості, коли доступ, ефективність, прозорість і гуманність є операційними стандартами [1, с. 3].

Інституціональна довіра до цифрових технологій публічного управління може бути зміцнена лише через баланс між ефективністю сервісів та гарантіями безпеки й прав громадян, що відповідає сучасним міжнародним практикам цифрового врядування [4]. Тому інституціональний напрям сервізації публічного управління тісно зв'язаний з другим напрямом сервізації публічного управління – технічною стандартизацією цифрових технологій.

Технічна стандартизація цифрових технологій є необхідною у зв'язку з впровадженням в Україні інноваційних технологій з врахуванням контексту передусім європейського співробітництва. Цей напрям сервізації публічного управління забезпечує узгодженість українських технологій з європейськими та глобальними інформаційно-комунікаційними системами. Він сприяє євроінтеграції та входженню України в європейський і світовий ринок. Ініціатива UN75 (ООН) стверджує, що світ має дотримуватись глобальної співпраці, щоб утворити єдиний кіберпростір, не розділяючись на окремі цифрові простори, між якими зростає геополітична напруженість, де не дотримуються прав людини і стандартів сталого розвитку [7].

Дотримання стандартів щодо цифрових технологій у публічному управлінні виступає стратегічним інструментом для інтеграції України до ЄС, забезпечення прозорості та сумісності державних сервісів, підвищує рівень кіберзахисту. Вона базується на гармонізації з міжнародними технічними стандартами (ISO/IEC 27001[1], ETSI[2], ITU[3]) та імплементації європейських політик цифрового ринку. Міжнародні стандарти забезпечують: по-перше, стійкість державних інформаційних систем до зовнішніх загроз [5]; по-друге, право громадян на безпечне користування цифровими сервісами, інклюзивність, доступність та можливість альтернативного отримання послуг офлайн [2]; по-третє, захист конфіденційності персональної інформації відповідно до положень GDPR (General Data Protection Regulation) та Закону України «Про захист персональних даних», що гарантує прозорість процедур обробки даних; по четверте, етичний вимір цифровізації, який вимагає дотримання принципів прав людини та залучення громадськості до моніторингу цифрових сервісів [3].

Інституціональна сервізація та технічна стандартизація цифрових технологій у публічному управлінні є стратегічними інструментами забезпечення прозорості, ефективності та інтеграції України у європейський та глобальний цифровий простір.

---

[1] Примітка. ISO/IEC 27001 – стандарт визначає вимоги до систем управління інформаційною безпекою.

[2] Примітка. ETSI (European Telecommunications Standards Institute) – розробляє стандарти для електронної ідентифікації та довірчих послуг.

[3] Примітка. ITU (International Telecommunication Union) – встановлює глобальні стандарти для телекомунікацій та цифрових сервісів.

Список використаних джерел

1. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. Вип. 2. С. 3–8. https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-1

2. Криворучко І.В. Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. 2 (79) С. 115–135. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06

3. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment. OECD Publishing, Paris, 2024. https://doi.org/10.1787/9a20554b-en

4. Sanjay Misra, Kousik Barik, Petter Kvalvik. Trust in Digital Sovereignty: A Review of Security, Privacy, and Governance Challenges. Public Organization Review. Published: 17 December 2025. https://doi.org/10.1007/s11115-025-00968-0

5. Savitska, V. Digitalisation of the public administration system in the context of economic and legal areas of European integration. Public Administration and Law Review, 2025, Vol. 11, No. 1, pp. 270–280. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-270-280

6. Tambe P. Hitt L. Rock D. Brynjolfsson E. Digital Capital and Superstar Firms. Cambridge. National Bureau of Economic Research. 2020. URL: http://www.nber.org/papers/w28285

7. United Nations. The Impact of Digital Technologies. UN75 Issue Brief, 2024. URL: https://www.un.org/en/un75/impact-digital-technologies (дата звернення: 25.05.2026).

МОРАЧОВ Олександр,
аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики
Національного університету «Одеська політехніка»,
м. Одеса. Україна

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

Державне регулювання будь-якого об'єкта в державі (сфери, галузі, напряму, закладу тощо) у широкому сенсі не передбачає безпосереднього втручання органів публічного управління в діяльність цих об'єктів, а зумовлюється опосередкованим впливом на них через законодавчі та інші нормативно-правові акти. Як підтвердження такого погляду слід привести визначення поняття державного регулювання в умовах ринкової економіки, яке приводять Ю. Ковбасюк та В. Бакуменко, зазначаючи, що це «вплив держави на економічну систему, спрямований на досягнення цілей» [2, с.153]. Даючи визначення поняття «державне регулювання курортно-рекреаційної сфери», Н. Яцук зазначає, що «це сукупність

напрямів, форм реалізації організаційного впливу державної влади через державних і недержавних суб'єктів на рекреаційну діяльність суспільства з метою досягнення поставлених державою цілей» [5]. При цьому дослідницею здійснюється акцент на організаційному впливі цього процесу. Такий погляд є оправданим, і дискусійні твердження стосовно нього знаходяться в термінологічному застосуванні окремих понять. Усе ж, на наш погляд, вплив на той чи інший об'єкт з боку держави передбачає застосування певного інструментарію державного регулювання, основним з яких можна вважати все ж нормативно-правову базу, що ґрунтується на положеннях Конституції України. Саме нормативне регулювання визначає організаційну складову регулювання.

Для курортно-рекреаційної сфери первинною основою нормативного регулювання є Закони України «Про курорти», «Про туризм», та ряд підзаконних актів, які визначають стандарти, нормативи діяльності у цій сфері. Як зазначає Н. Яцук, «рекреаційна сфера потребує державного регулювання за двома напрямами – розвитку рекреаційної діяльності суспільства й розвитку економічної галузі» [5], тобто авторка визначає соціальну і економічну складову такого регулювання. У першому поділі можна погодитися з такими напрямами, проте регулювання як вплив доцільно розглядати через комплекс певних заходів. Для курортно-рекреаційної сфери державне регулювання, на наш погляд, має містити комплекс правових, економічних, адміністративних та організаційних заходів. Кожна з названих груп заходів забезпечує досягнення тих чи інших цілей, як, зокрема, раціональне використання природних лікувальних ресурсів, розвиток курортно-оздоровчої інфраструктури, забезпечення безпеки та задоволення потреб населення, збереження рекреаційного потенціалу. Здійснюючи фундаментальні дослідження цієї сфери Л. Мельник зазначає, що «досить складно провести розмежування засобів державного регулювання в курортно-рекреаційній сфері від таких суміжних у соціальному плані сфер, як охорона здоров'я і туризм. Державна політика в курортно-рекреаційній сфері нерозривно пов'язана із системою охорони здоров'я» [3]. Таким чином автор вказує на невіддільність курортно-рекреаційної сфери від системи охорони здоров'я в державі. Доцільно також виокремлювати засоби і заходи державного регулювання сфери, оскільки перші становлять інструментарій та методологію впливу, а другі – це конкретні дії, рішення, тобто, те що безпосередньо здійснюється.

Так, стаття 23 Закону України «Про курорти», зокрема, визначає економічні заходи забезпечення організації та функціонування курортів, відносячи до них: «ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів України, здійснення їх економічної оцінки; розробку та здійснення програм збереження та розвитку курортної галузі України та забезпечення її державної підтримки; податкові, митні, кредитні пільги, що надаються у порядку, встановленому законом» [4] та інші. Економічне підґрунтя функціонування курортно-рекреаційної сфери полягає у забезпеченні матеріальних основ задля відновлення життєвих сил конкретної людини і народу у цілому. Як вказує В. Гуменюк «курорт повинен відповідати трьом базовим критеріям: природні лікувальні фактори, відповідна матеріально-технічна база для туризму і рекреації, визначений лікувальний профіль» [1]. Тобто, у цьому твердженні ще раз підкреслюється, що курортно-рекреаційна сфера є невіддільною складовою системи охорони здоров'я, оскільки передбачає для відновлення життєвих сил громадян здійснення лікувальних закладів. У свою чергу опосередковано управління системою охорони здоров'я в державі здійснюють органи публічної влади. Тому стосовно функціонування курортно-рекреаційної сфери в окремих аспектах здійснюється як державне регулювання, так і управління з боку цих органів – від управлінських дій підрозділів органів державної виконавчої влади загальної компетенції на різних рівнях управління до програмного забезпечення даної сфери з боку органів місцевого самоврядування.

До того ж до державного регулювання сфери слід віднести засоби загального характеру, як фіскальне регулювання (податкові пільги для інвесторів у рекреаційну інфраструктуру; цільове фінансування), охорону рекреаційних ресурсів (надання територіям статусу курортів державного чи місцевого значення), здійснення сертифікації та стандартизації (контроль за якістю медичних та санаторно-курортних послуг). Кожна з цих груп засобів передбачає здійснення відповідного комплексу заходів (окремі були приведені), що належить до повноважень тих чи інших органів публічної влади. Таким чином з точки зору публічного управління, ця сфера є децентралізованою, регулювання якою з боку держави у межах своєї компетенції здійснюють комплексно органи публічної влади різного рівня від центрального до місцевого, різного статусу і повноважень.

Список використаних джерел

1. Гуменюк В. В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2016. 372 с.

2. Ковбасюк Ю.В., Бакуменко В.Д. Державне регулювання в умовах ринкової економіки. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ. 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.

3. Мельник. Л. А. Теоретичні засади державного регулювання курортно-рекреаційної сфери. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/34.pdf

4. Про курорти : Закон України. від 05 10. 2000. № 2026-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text (дата звернення 11.06.2026).

5. Яцук Н.В. Поняття державного регулювання сфери рекреації. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2009. №3. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/yacuk.htm

МОСТЕЦЬКА Марта,
магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ ЯК ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Розвиток соціального діалогу як інституту державного управління в умовах війни в Україні набуває особливого значення, оскільки воєнний стан суттєво трансформував характер взаємодії між державою, громадянським суспільством, роботодавцями, працівниками, професійними спілками та іншими соціальними інституціями. У таких умовах соціальний діалог перестає бути лише механізмом регулювання трудових відносин і перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення суспільної стійкості, легітимності управлінських рішень, мобілізації людського потенціалу та формування узгодженої державної політики.

У теорії державного управління соціальний діалог розглядається як інституціоналізований процес взаємодії держави та суспільних суб'єктів, спрямований на узгодження інтересів різних соціальних груп, вироблення спільних рішень і забезпечення соціальної стабільності. Його сутність полягає не лише у проведенні консультацій між владою та громадськістю, а у формуванні

системи партнерських відносин, де кожен учасник має визначені права, обов'язки та відповідальність за реалізацію досягнутих домовленостей. В Україні правові засади такого діалогу визначені Законом України «Про соціальний діалог в Україні», який визначає соціальний діалог як процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей і прийняття узгоджених рішень між представниками працівників, роботодавців та органів державної влади і місцевого самоврядування [1].

В умовах повномасштабної війни, що розпочалася у 2022 р., інститут соціального діалогу зазнав якісних змін. Якщо у довоєнний період його основним призначенням було регулювання соціально-трудових відносин, укладення колективних договорів, погодження економічної та соціальної політики, то під час війни його функціональне навантаження значно розширилося. Соціальний діалог став механізмом координації дій держави, бізнесу та суспільства у питаннях збереження робочих місць, підтримки внутрішньо переміщених осіб, адаптації ринку праці, забезпечення соціального захисту військовослужбовців і ветеранів, відновлення економіки та підготовки до післявоєнної реконструкції.

Особливість соціального діалогу в умовах війни полягає у необхідності одночасного забезпечення двох цілей: ефективності державного управління в кризових умовах та збереження демократичних принципів участі суспільства у прийнятті рішень. Воєнний стан об'єктивно посилює роль держави у регулюванні суспільних процесів, однак надмірна централізація управління може призвести до зниження рівня довіри громадян, бізнесу та соціальних партнерів. Саме тому соціальний діалог виконує компенсаторну функцію, забезпечуючи врахування інтересів різних суб'єктів навіть у період надзвичайних викликів.

Організаційно інститут соціального діалогу в Україні базується на тристоронній моделі взаємодії, що включає державу, роботодавців і представників працівників. Законодавство передбачає здійснення соціального діалогу на національному, галузевому, територіальному та локальному рівнях, а його основними формами є обмін інформацією, консультації, узгоджувальні процедури та колективні переговори [2]. Така модель відповідає європейським підходам, де соціальне партнерство розглядається як важлива складова ефективного публічного врядування.

У період війни особливого значення набули консультаційні та координаційні механізми між органами державної влади та

представниками економічного сектору. Держава змушена швидко ухвалювати рішення щодо регулювання трудових відносин, податкової політики, підтримки підприємництва, релокації виробництв, залучення трудових ресурсів до критично важливих сфер. У цьому процесі роботодавці та професійні об'єднання виступають не лише як отримувачі державної політики, а як активні учасники її формування.

Важливим напрямом розвитку соціального діалогу стало збереження зайнятості населення. Війна спричинила масштабні зміни на ринку праці: руйнування підприємств, переміщення виробництва, міграцію населення, зміну структури попиту на професії. У таких умовах соціальний діалог став інструментом узгодження інтересів працівників і роботодавців щодо дистанційної роботи, гнучких форм зайнятості, професійної перепідготовки, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці.

Водночас війна актуалізувала проблему представництва інтересів нових соціальних груп. До традиційних суб'єктів соціального діалогу – органів влади, профспілок та роботодавців – поступово додаються громадські організації, волонтерські об'єднання, ветеранські спільноти, експертне середовище [3]. Їх залучення дозволяє розширити межі класичної тристоронньої моделі та перейти до більш широкого формату суспільного партнерства, який відповідає сучасній концепції людиноцентричного державного управління.

З точки зору публічного управління соціальний діалог виконує декілька важливих функцій. По-перше, він забезпечує інформаційну функцію, оскільки влада отримує можливість отримувати зворотний зв'язок від суспільства щодо наслідків управлінських рішень. По-друге, він виконує узгоджувальну функцію, сприяючи пошуку компромісів між економічними та соціальними інтересами. По-третє, соціальний діалог має стабілізаційну функцію, оскільки знижує рівень соціальної напруги та підвищує довіру до державних інституцій. По-четверте, він створює основу для післявоєнного відновлення, оскільки реконструкція країни потребуватиме широкої суспільної підтримки та партнерства між державою, бізнесом і громадянами.

Разом із тим розвиток соціального діалогу в Україні в умовах війни має низку проблем. Серед них – нерівномірність розвитку інституцій соціального партнерства на регіональному рівні, недостатня активність окремих сторін діалогу, обмеженість

механізмів реального впливу соціальних партнерів на державну політику, зниження можливостей для повноцінних переговорних процесів у зв'язку з безпековими обмеженнями. Додатковою проблемою є необхідність адаптації соціального діалогу до нових умов, коли значна частина населення перебуває у статусі переміщених осіб, військовослужбовців, ветеранів або осіб, які потребують особливих соціальних гарантій.

Важливим напрямом удосконалення соціального діалогу є його цифровізація. Використання електронних платформ консультацій, цифрових інструментів громадської участі та відкритих механізмів комунікації дозволяє забезпечити ширше залучення громадян і соціальних партнерів до процесу формування державної політики навіть за умов воєнних обмежень. Цифровий формат соціального діалогу може стати основою нової моделі взаємодії держави та суспільства у післявоєнний період.

Перспективним напрямом є також інтеграція української моделі соціального діалогу до європейських стандартів соціального партнерства. У процесі європейської інтеграції Україна має посилювати роль соціальних партнерів у розробленні економічної, соціальної та трудової політики, оскільки саме така модель управління є характерною для демократичних держав Європейського Союзу.

Отже, розвиток соціального діалогу як інституту державного управління в умовах війни в Україні є не лише питанням регулювання трудових відносин, а стратегічним механізмом забезпечення суспільної стійкості, ефективності державної політики та демократичної легітимності управлінських процесів. У сучасних умовах соціальний діалог виступає платформою партнерства між державою і суспільством, що дозволяє формувати узгоджені рішення щодо подолання наслідків війни, підтримки населення та забезпечення сталого післявоєнного розвитку України.

Список використаних джерел

1. Про соціальний діалог в Україні. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2862-17.

2. Мартинюк Я. М. Інституціональні засади соціального діалогу в державному управлінні України. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. № 1(25). С. 25-31. https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-1(25)-25-31

3. Назарова Г.В., Остапчук В.В. Соціальний діалог в умовах трансформації міжнародного ринку праці та викликів війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №3 (67). С. 48-55. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-11

НАЗАРЕНКО Антон,
аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України,
м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСТОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Цифрова трансформація механізмів державного управління у сфері містобудування України є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління, що набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, необхідності масштабного відновлення територій та поглиблення інтеграції України до європейського правового й управлінського простору. Трансформація містобудівної сфери передбачає не лише переведення окремих адміністративних процедур в електронний формат, а й комплексну зміну самої моделі державного регулювання, перехід від традиційного адміністративного управління до цифрового, сервісно орієнтованого, прозорого та заснованого на даних управління розвитком територій.

У сучасних умовах містобудівна діяльність є однією з найбільш складних сфер державного управління, оскільки поєднує питання просторового планування, використання земельних ресурсів, будівництва, архітектурного контролю, інвестиційної політики, екологічної безпеки та розвитку територіальних громад. Тривалий час ця сфера характеризувалася значною кількістю паперових процедур, складністю адміністративних процесів, недостатньою прозорістю прийняття управлінських рішень та високими корупційними ризиками. Саме тому цифровізація містобудування розглядається як механізм підвищення ефективності державного управління, забезпечення відкритості інформації та формування нового рівня взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянами.

Основним інструментом цифрової трансформації містобудівної сфери стала Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ), яка створена як інформаційно-комунікаційна система у складі містобудівного кадастру. Вона забезпечує створення, накопичення, обробку, зберігання та використання інформації у сфері будівництва, а також електронну взаємодію між фізичними та юридичними особами, органами державної влади, органами місцевого самоврядування та центрами надання адміністративних послуг [1]. Запровадження цієї системи суттєво змінює механізми державного

управління, оскільки управлінські рішення починають базуватися не лише на адміністративному розгляді документів, а на цифрових даних, просторовій інформації та автоматизованих процесах контролю.

У науковому розумінні цифрова трансформація механізмів державного управління у сфері містобудування включає сукупність правових, організаційних, інформаційних, технологічних та інституційних механізмів, спрямованих на формування цифрового середовища управління розвитком територій [2]. Правовий механізм передбачає адаптацію нормативно-правової бази до принципів електронного урядування, відкритості даних, цифрової ідентифікації та електронного документообігу. Організаційний механізм полягає у перебудові діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування шляхом впровадження цифрових процедур прийняття рішень. Інформаційний механізм охоплює створення інтегрованих реєстрів, містобудівних кадастрів та систем управління просторовими даними.

Важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток містобудівного кадастру як основи інформаційного забезпечення державного управління територіальним розвитком. Його функціонування дозволяє об'єднати інформацію про земельні ділянки, об'єкти нерухомості, містобудівну документацію, інженерну інфраструктуру та просторові характеристики територій. Такий підхід відповідає сучасній концепції «управління на основі даних», коли рішення органів влади приймаються на основі достовірної, актуальної та комплексної інформації. Це особливо важливо для післявоєнної відбудови України, оскільки відновлення населених пунктів потребує точного аналізу руйнувань, оцінки ресурсів, планування нової інфраструктури та контролю за ефективним використанням державних і міжнародних коштів.

В умовах війни цифровізація містобудівного управління набуває додаткового значення як інструмент забезпечення стійкості державного управління. Руйнування значної кількості об'єктів житлової, соціальної та критичної інфраструктури створило потребу у швидкому формуванні цифрових моделей територій, електронному обліку пошкоджених об'єктів та використанні геоінформаційних технологій для планування відновлення. Цифрові рішення дозволяють забезпечити оперативний моніторинг змін територій, підвищити якість планування реконструкції та забезпечити контроль за реалізацією відновлювальних проєктів.

Одним із перспективних напрямів є впровадження технологій інформаційного моделювання будівель (BIM – Інформаційне моделювання будівель) та інтеграція їх із геоінформаційними сис-

темами. Використання BIM-технологій дозволяє створювати цифрові моделі будівель і споруд, контролювати життєвий цикл об'єктів, оптимізувати витрати та підвищувати якість управління будівельними процесами. У європейських країнах такі технології активно використовуються як складова цифрового управління будівельною галуззю, тому їх адаптація в Україні є важливим елементом європейської інтеграції містобудівної політики [3].

Європейський напрям цифрової трансформації містобудування України пов'язаний із гармонізацією національної системи управління із принципами Європейського Союзу: прозорістю, належним врядуванням, сталим розвитком територій, залученням громадськості та використанням цифрових технологій у публічному секторі. Загальна цифрова трансформація України базується на положеннях Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, яка визначила цифровізацію як стратегічний напрям розвитку держави та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери суспільного життя.

Важливим аспектом є те, що цифровізація містобудування сприяє підвищенню рівня публічності та зменшенню корупційних ризиків. Відкритий доступ до містобудівної інформації, автоматизація процедур видачі документів, електронний контроль етапів будівництва та цифрова фіксація управлінських рішень зменшують можливості для неформального впливу на процеси містобудівного регулювання. Таким чином, цифрові механізми виступають не лише технологічним інструментом, а й інституційним засобом удосконалення державного управління.

Разом із позитивними результатами цифрова трансформація містобудівної сфери має низку проблемних аспектів. Серед них можна визначити нерівномірний рівень цифрової спроможності органів місцевого самоврядування, недостатню інтеграцію окремих державних інформаційних систем, потребу у вдосконаленні захисту цифрових даних, нестачу фахівців із цифрових технологій у сфері просторового планування. Особливого значення набуває питання кібербезпеки, оскільки містобудівна інформація має стратегічне значення для функціонування критичної інфраструктури та планування розвитку територій.

У контексті післявоєнного відновлення України цифрова трансформація механізмів державного управління містобудуванням повинна розглядатися як основа нової моделі просторового розвитку держави. Така модель має ґрунтуватися на принципах люди-

ноцентричності, сталості, відкритості, інноваційності та інтеграції до європейського простору. Цифрові інструменти мають забезпечити не лише швидке відновлення зруйнованих територій, а й формування сучасних, безпечних та комфортних міст, які відповідають європейським стандартам управління.

Отже, цифрова трансформація механізмів державного управління у сфері містобудування України є комплексним процесом інституційної модернізації, що змінює традиційну систему державного регулювання від адміністративно-процедурної моделі до цифрової моделі управління територіальним розвитком. Вона створює передумови для підвищення ефективності публічної влади, прозорості містобудівних процесів, залучення громадян до прийняття рішень та забезпечення якісної післявоєнної відбудови України відповідно до європейських принципів управління.

Список використаних джерел

1. Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. URL: https://e-construction.gov.ua/

2. Сіденко Ю., Сухарніков В., Орлов Д. Напрями цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України . *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13(3). С. 39-45. https://doi.org/10.15421/152528

3. Махнюк В.В., Махнюк В.М. Цифровізація містобудування: державне регулювання та інтеграція до інформаційного простору ЄС. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6 (16). https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-499-513

ОДОЛЬСЬКИЙ Олег,

аспірант групи А-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування» навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

***Науковий керівник: ЛАТИНІН М. А**., д.держ.упр., проф., завідувач кафедри економічної політики та менеджменту навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

БЕЗБАР'ЄРНА ВІДПОВІДНІСТЬ ВИМОГАМ ЄС ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність переосмислення механізмів державного регулювання розвитку бізнесу. Йдеться не лише про наближення національного законодавства до

права Європейського Союзу, а й про створення регуляторної системи, яка забезпечуватиме реальну спроможність українського бізнесу адаптуватися до стандартів, процедур і правил внутрішнього ринку ЄС. Такий підхід узгоджується із загальною логікою євроінтеграційного процесу України, що передбачає реформи у сфері верховенства права, публічного адміністрування, демократичних інституцій та економічного управління.

Необхідність трансформації підходів до публічного управління в економічній сфері України обґрунтовується і в науковій літературі. Зокрема, М. Латинін, К. Пастух, Д. Тарасенко, С. Шевченко та А. Мунько наголошують, що структурні реформи висувають нові вимоги до публічного управління, а наявні підходи потребують стратегічного переосмислення [5].

Особливого значення ця проблема набуває для малого і середнього підприємництва. В умовах повномасштабної війни український бізнес стикається з фінансовими, кадровими, енергетичними, логістичними, цифровими та інституційними обмеженнями. За таких умов адаптація до вимог ЄС може, з одного боку, відкрити можливості для модернізації, експорту та інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості, а з іншого, за відсутності належної державної підтримки, перетворитися на додатковий регуляторний бар'єр [3].

У контексті трансформації парадигми публічного управління у XXI столітті актуалізується перехід від технократичної та адміністративно контрольної моделі регулювання до людиноцентричного, сервісного та партнерського врядування. У такій моделі держава має виступати не лише нормотворцем і контролером, а й інституційним партнером бізнесу, який забезпечує доступ до інформації, фінансування, цифрових сервісів, консультаційної підтримки та прозорих процедур. Саме така логіка відповідає сучасному розумінню безбар'єрності як принципу державної політики, що охоплює фізичний, інформаційний, цифровий, суспільний, освітній та економічний виміри [1].

У сфері розвитку бізнесу безбар'єрність означає усунення правових, адміністративних, фінансових, цифрових, інформаційних, інституційних та ментальних перешкод, які обмежують здатність підприємців реалізовувати економічну ініціативу, створювати робочі місця, інвестувати, експортувати та брати участь у європейському економічному просторі [1].

Європейська інтеграція України передбачає адаптацію до значного масиву норм і стандартів ЄС у сферах технічного регулю-

вання, безпечності продукції, захисту прав споживачів, конкуренції, екологічної політики, цифрового врядування, митного та податкового адміністрування. Водночас ефективність такої адаптації залежить не лише від ухвалення нормативних актів, а й від того, наскільки нові правила є зрозумілими, пропорційними та реально доступними для виконання малим і середнім бізнесом.

Основною проблемою є ризик регуляторного перевантаження підприємців у процесі імплементації європейських вимог. Він проявляється у високій вартості сертифікації, складності технічних регламентів, нестачі фахівців з питань відповідності, обмеженому доступі до фінансування, цифровій нерівності та фрагментарності державних інструментів супроводу бізнесу. OECD наголошує, що для України важливими залишаються зменшення бар'єрів для торгівлі та інвестицій, підтримка цифровізації, інновацій малого і середнього бізнесу та інтеграція економіки у глобальні ланцюги створення вартості [3].

Водночас сам Європейський Союз приділяє значну увагу спрощенню правил і зменшенню адміністративного навантаження. Європейська комісія декларує ціль скорочення такого навантаження щонайменше на 25 відсотків для бізнесу загалом і на 35 відсотків для малого та середнього бізнесу. Це свідчить, що європейська інтеграція не повинна ототожнюватися з механічним ускладненням правил, а має сприяти формуванню більш якісного, зрозумілого та пропорційного регуляторного середовища.

У цьому контексті безбар'єрну відповідність вимогам ЄС можна визначити як систему правових, організаційних, фінансових, цифрових та консультаційних інструментів, спрямованих на забезпечення адаптації бізнесу до правил Європейського Союзу без створення надмірного адміністративного, фінансового чи інформаційного навантаження.

Запровадження такого підходу потребує формування цілісного механізму державної підтримки малого і середнього підприємництва у процесі євроінтеграційної адаптації. Насамперед доцільним є запровадження попередньої оцінки впливу нових євроінтеграційних регуляцій на малий і середній бізнес. Така оцінка має враховувати вартість виконання нових вимог, потребу у перехідних періодах, доступність цифрових інструментів, консультаційної підтримки та фінансування необхідних змін.

Важливим елементом такого механізму має стати єдине цифрове вікно для підприємців з питань адаптації до вимог ЄС. Воно повинно не лише надавати загальну інформацію, а й формувати для підприємця персоналізовану дорожню карту залежно від виду діяльності, продукції, ринку збуту та масштабу підприємства. Доцільним є також розроблення галузевих дорожніх карт адаптації до стандартів ЄС для секторів, у яких європейські вимоги безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств [5].

Окремого значення набуває фінансова підтримка адаптації бізнесу до європейських вимог. Йдеться про гранти, ваучери, пільгові кредити або часткову компенсацію витрат на сертифікацію, аудит, лабораторні випробування, енергоефективність, цифровізацію, екологічну модернізацію та юридичний супровід. Актуальність такої підтримки підтверджується тим, що Ukraine Facility на 2024–2027 роки передбачає значний обсяг допомоги Україні, спрямованої на відновлення, модернізацію, реформи та наближення до ЄС [2].

Цифровізація процедур підтвердження відповідності має охоплювати електронні заявки, цифрові реєстри сертифікатів, автоматизовані чеклисти, онлайн консультації, електронні кабінети підприємця та інструменти самооцінки готовності до виконання вимог ЄС. У науковій літературі підкреслюється, що вектори публічного управління і правового забезпечення економічної модернізації мають бути багатофакторними, гнучкими та здатними до швидкого коригування відповідно до змін цифрового середовища [6].

Не менш важливим є контроль, орієнтований на ризики. Регуляторне навантаження має визначатися з урахуванням масштабу бізнесу, рівня ризику діяльності та суспільної значущості продукції чи послуг. Малий бізнес не повинен нести таке саме адміністративне навантаження, як велика корпорація, якщо рівень ризику його діяльності є нижчим.

Окремої уваги потребує екологічний вимір відповідності вимогам ЄС. З 2026 року механізм вуглецевого коригування імпорту ЄС застосовується у повному режимі після перехідного періоду 2023–2025 років [4]. Це створює нові вимоги до українських експортерів і підприємств, які входять до виробничих ланцюгів великих експортерів. Відповідно, державна політика підтримки бізнесу має включати інструменти енергоефективності, декарбонізації, екологічної модернізації та консультаційної підтримки у сфері звітності.

Безбар'єрна відповідність вимогам ЄС дозволяє поєднати завдання європейської інтеграції з потребами економічного віднов-

лення, підтримки малого і середнього підприємництва, інклюзивної зайнятості та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. Такий підхід узгоджується з необхідністю формування стратегічної концепції публічного управління в економічній сфері, спрямованої на розвиток економічної активності, конкурентоспроможності та здатності держави протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам економічному розвитку [5].

Висновки. Європейська інтеграція України створює стратегічні можливості для розвитку бізнесу, однак одночасно формує нові регуляторні виклики, особливо для малого і середнього підприємництва. Без належної державної підтримки адаптація до стандартів і процедур ЄС може перетворитися на додатковий бар'єр для підприємців.

Удосконалення механізмів державного регулювання розвитку бізнесу має передбачати формування системи безбар'єрної відповідності вимогам ЄС, яка поєднує правову гармонізацію з фінансовою, цифровою, інформаційною та консультаційною підтримкою бізнесу.

Отже, євроінтеграційна адаптація має стати не бар'єром входу до ринку ЄС, а інструментом модернізації, інклюзивного розвитку та підвищення конкурентоспроможності українського підприємництва.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 р. № 294-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/294-2025-%D1%80

2. Ukraine Plan for the Ukraine Facility 2024 to 2027. Ministry of Economy of Ukraine. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

3. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html

4. The Business Ombudsman Council Presents the Results of Q2 2025. Business Ombudsman Council, 2025. URL: https://boi.org.ua/en/news-post/the-business-ombudsman-council-presents-the-results-of-q2-2025/

5. Latynin M., Pastukh K., Tarasenko D., Shevchenko S., Munko A. Public Administration in the Economic Sphere of Ukraine: Strategic Approach. *Estudios de economía aplicada*. 2021. Vol. 39, No. Extra 5. https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4967.

6. Jakúbek P., Guzonova V., Rudenko O., Latynin M., Stepanenko S. Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 02. P. 1263–1277. 10.46852/0424-2513.2.2023.31.

Орел Юрій,
к. держ. упр., доц., доцент кафедри економічної політики та менеджменту навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна м. Харків, Україна

Дуднік Данило,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна м. Харків, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Повномасштабне російське вторгнення істотно змінило соціальну структуру територіальних громад в Україні та характер потреб їх мешканців. Зростання кількості ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, людей старшого віку та інших груп населення, які можуть стикатися з фізичними, інформаційними, цифровими, освітніми, економічними або суспільними бар'єрами, актуалізує необхідність перегляду традиційних підходів до публічного управління розвитком територій [3]. Безбар'єрність за таких умов перестає бути окремим напрямом соціальної політики або сукупністю вимог до фізичної доступності об'єктів та набуває значення одного з принципів інклюзивного розвитку територіальної громади.

Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [7] визначає комплексний характер безбар'єрності та охоплює фізичний, інформаційний, цифровий, суспільний і громадянський, освітній та економічний напрями. Її актуалізація в умовах бойових дій та повоєнного відновлення посилює необхідність не лише усунення існуючих бар'єрів, а й запобігання їх відтворенню у нових інфраструктурних, соціальних, управлінських і цифрових рішеннях.

Водночас на рівні територіальних громад зберігається ризик фрагментарного сприйняття безбар'єрності, коли відповідні заходи реалізуються переважно як окремі інфраструктурні, соціальні або цифрові проєкти. За такого підходу потреби різних груп населення не завжди простежуються у повному циклі управління розвитком: від діагностики проблем та визначення стратегічних пріоритетів до форму-

вання програм і проєктів, розподілу ресурсів, реалізації, моніторингу, оцінювання та подальшого коригування управлінських рішень.

Вважаємо, що безбар'єрність доцільно розглядати як практичний вимір реалізації принципу інклюзивності в публічному управлінні розвитком територіальної громади. При цьому інклюзивність означає не лише доступність результатів розвитку для різних груп населення, а й можливість їх реального включення у процеси формування відповідних управлінських рішень.

Це зумовлює особливу роль механізмів громадської участі. Громадські консультації, громадські ради, ради безбар'єрності, робочі та експертні групи, громадські аудити доступності, електронні петиції, опитування, електронні консультації та інші форми партисипації дозволяють залучати до вироблення рішень безпосередніх носіїв досвіду взаємодії з різними типами бар'єрів [6]. Принциповим є перехід від моделі, за якої представники відповідних суспільних груп залучаються переважно для оцінювання вже підготовлених рішень, до моделі їх спільного творення. Йдеться про участь у визначенні проблеми, встановленні пріоритетів, розробленні програм і проєктів, визначенні критеріїв доступності, моніторингу реалізації та оцінюванні отриманих результатів. У такій моделі громадська участь перестає виконувати виключно консультативну або контрольну функцію і стає складовою механізму публічного управління розвитком громади.

Проблематика використання цифрових інструментів для забезпечення інклюзивності публічного управління вже розглядалася нами раніше в контексті адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Було акцентовано увагу на потенціалі цифрових рішень щодо розширення доступу ВПО до публічних послуг, інформації та можливостей взаємодії з органами влади [5]. Водночас подальший розвиток цього напряму потребує ширшого підходу, за якого цифровізація розглядається не лише як інструмент адаптації окремих соціальних груп, а як складова забезпечення безбар'єрності, громадської участі та інклюзивності всього процесу управління розвитком територіальної громади.

Окремого значення набуває цифровізація цих процесів. Цифрові технології одночасно виступають інструментом розширення громадської участі та потенційним джерелом нових форм нерівності. Електронні консультації, петиції, цифрові опитування, геоінформаційні системи, онлайн-платформи громадської участі, цифрові карти доступності та інструменти моніторингу створюють можливість залучення громадян незалежно від їх фізичного місцезнаходження та частково компенсують обмеження очної комунікації в умовах воєнного стану.

Проте цифровізація сама по собі не гарантує інклюзивності. Недоступність вебсайтів і мобільних застосунків, недостатній рівень цифрових навичок, нерівний доступ до швидкісного Інтернету, складність цифрових інтерфейсів або їх невідповідність потребам людей з порушеннями зору, слуху, опорно-рухових функцій чи когнітивними порушеннями можуть трансформувати традиційні бар'єри у цифрові [2]. Тому цифрову трансформацію публічного управління доцільно оцінювати не лише за кількістю переведених в електронний формат послуг та процедур, а й за їх реальною доступністю для різних груп населення.

В Україні відповідні вимоги поступово інституціоналізуються. Зокрема, Постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2023 р. № 757 передбачено застосування вимог ДСТУ EN 301 549:2022 щодо доступності продуктів і послуг інформаційно-комунікаційних технологій [1; 4]. Актуалізована Національна стратегія передбачає моніторинг доступності вебсайтів органів державної влади та місцевого самоврядування, розвиток цифрових навичок населення, адаптацію цифрових публічних сервісів та забезпечення зворотного зв'язку із громадськістю щодо електронних публічних послуг [7].

За таких умов цифровізація може забезпечувати не лише нові канали комунікації влади з населенням, а й формування постійного зворотного зв'язку в системі управління розвитком територіальної громади. Інформація, отримана через цифрові консультації, опитування, звернення, аудити доступності та інші інструменти, має не просто накопичуватися або відображатися у звітності, а трансформуватися в управлінський сигнал, здатний спричиняти коригування проєктів, програм, ресурсних рішень та стратегічних пріоритетів.

Отже, забезпечення безбар'єрності та інклюзивності потребує переходу від реалізації окремих заходів до їх наскрізної інтеграції в систему публічного управління розвитком територіальної громади. Для наочності така інтеграція може бути представлена такою послідовністю: діагностика потреб і бар'єрів – визначення пріоритетів – планування – програми та проєкти – ресурсне забезпечення – реалізація – моніторинг – оцінювання – зворотний зв'язок – коригування управлінських рішень.

На кожному із зазначених етапів мають одночасно забезпечуватися три взаємопов'язані умови: представництво та врахування потреб різних груп населення; можливість їх реальної участі у виробленні та оцінюванні рішень; фізична, інформаційна і цифрова доступність відповідних процедур та інструментів. Такий підхід кореспондує з європейською логікою забезпечення доступності продуктів і

послуг, спрямованою не лише на усунення, а й на запобігання виникненню бар'єрів [8].

Таким чином, громадська участь, цифровізація та інклюзивність мають розглядатися не як відокремлені напрями діяльності органів місцевого самоврядування, а як взаємопов'язані складові публічного управління розвитком територіальних громад. Цифрові інструменти розширюють можливості участі, але лише за умови забезпечення їх доступності; громадська участь – дозволяє ідентифікувати реальні бар'єри та потреби різних груп; інклюзивність – визначає, наскільки результати розвитку та сам процес прийняття управлінських рішень є доступними для всіх мешканців громади. На наше переконання, саме їх поєднання створює передумови для переходу від декларативної безбар'єрності до наскрізної інклюзивності управління розвитком територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі : постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2023 р. № 757. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757-2023-%D0%BF#Text

2. Дія. Безбар'єрність. Матеріали про цифрову безбар'єрність та вебдоступність. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://bf.diia.gov.ua/articles/accessibility

3. Довідник безбар'єрності / за ініціативою О. Зеленської. URL: https://bf.in.ua.

4. ДСТУ EN 301 549:2022 (EN 301 549 V3.2.1 (2021-03), IDT). Інформаційні технології. Вимоги щодо доступності продуктів та послуг ІКТ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0068774-22#Text

5. Орел Ю., Дуднік Д. Діджиталізація публічного управління: цифрові рішення для адаптації та інтеграції ВПО. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (October 18, 2024; Cambridge, UK). 2024. 71–74. https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.017

6. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text

7. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р, у чинній редакції. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

8. Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the accessibility requirements for products and services. Official Journal of the European Union. 2019. L 151. P. 70–115. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/882/oj/eng

Орел Юрій,
к. держ. упр., доц., доцент кафедри економічної політики та менеджменту навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна м. Харків, Україна

Логвиненко Олександр,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна м. Харків, Україна

МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА ЯК РЕСУРС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Міжнародна технічна допомога (далі за текстом – МТД) протягом останніх років стала вагомою складовою підтримки територіальних громад в Україні. Так, саме за участю міжнародних партнерів реалізуються інфраструктурні та соціальні проєкти, модернізуються публічні послуги, впроваджуються цифрові рішення, посилюється інституційна спроможність органів місцевого самоврядування. Без сумніву, що в умовах повоєнного відновлення України значення таких ресурсів закономірно зростатиме. Водночас збільшення кількості програм і проєктів міжнародної підтримки актуалізує інше питання: наскільки ефективно територіальні громади здатні перетворювати доступні зовнішні ресурси на конкретні й довготривалі результати власного розвитку.

Питання результативності залучених ресурсів безпосередньо пов'язане з якістю стратегічного управління розвитком громади. У попередніх дослідженнях нами з колегами вже розглядалася проблема узгодження стратегічних пріоритетів, проєктного підходу, міжінституційної координації та участі заінтересованих сторін у процесах розвитку територіальних громад [1]. Однак, в контексті продовження цієї логіки, окремої уваги потребує дослідження її ресурсного аспекту: яким чином зовнішня підтримка може бути пов'язана з визначеними громадою пріоритетами та трансформована у конкретні проєкти і сталі результати розвитку.

Особливо показовою у цьому сенсі є сфера безбар'єрності та інклюзивності. Створення доступного середовища потребує одночасних змін у транспорті, публічних просторах, освіті, соціальних

і адміністративних послугах, працевлаштуванні, цифровій взаємодії, комунікації влади з населенням. Частина таких завдань може вирішуватися коштом місцевих бюджетів, однак комплексна трансформація середовища потребує значно ширшої ресурсної бази. Саме тому МТД становить інтерес не тільки як додаткове джерело фінансування, але й як можливість отримання експертної підтримки, технологій, обладнання, навчання, організаційних рішень та доступу до практик, уже апробованих в інших країнах.

Актуальність такого підходу посилюється зміною самої архітектури міжнародної підтримки України. Одним із її ключових інструментів є Ukraine Facility, розрахований на 2024–2027 роки та орієнтований на фінансування відновлення, реконструкції, модернізації й реформ. Важливо, що його механізми передбачають підтримку не лише центрального, а й регіонального та місцевого рівнів, а частина безповоротної фінансової підтримки спрямовується на потреби відновлення, реконструкції та модернізації субнаціональних органів влади, насамперед місцевого самоврядування [4; 7]. Це створює для територіальних громад додаткові можливості, але водночас підвищує вимоги до якості визначення потреб, підготовки проєктів та їх зв'язку зі стратегічними пріоритетами розвитку.

У вітчизняній практиці порядок залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги визначається відповідною нормативною базою [2]. Однак формальне дотримання процедур залучення МТД саме по собі не вирішує питання щодо її місця в управлінні розвитком конкретної громади. Для громади значно важливішим є вибір тих можливостей міжнародної підтримки, які відповідають її реальним проблемам і стратегічним пріоритетам.

Отже, проблема полягає не лише в обмеженості ресурсів, а й у координації значної кількості джерел та інструментів зовнішньої підтримки. Так, OECD звертає увагу на ризики фрагментації механізмів фінансування відновлення України, недостатньої узгодженості діяльності різних партнерів та обмеженої спроможності органів влади координувати відповідні потоки ресурсів [5]. На місцевому рівні це посилює потребу у формуванні власного бачення пріоритетів розвитку, з якими мають співвідноситися пропозиції міжнародних партнерів. На практиці нерідко виникає зворотна ситуація: спочатку з'являється донорська програма або конкурс, після чого громада намагається сформувати проєкт відповідно до визначених зовнішнім партнером умов. Така модель дозволяє залучити додатковий ресурс, але створює ризик підміни власних пріоритетів розвитку поточними

донорськими можливостями. Окремі успішно реалізовані проєкти в такому разі можуть залишатися локальними рішеннями, недостатньо пов'язаними між собою та з довгостроковими цілями громади.

З огляду на зазначене доцільною видається протилежна логіка. Вихідним пунктом має бути не доступна грантова пропозиція, а визначена громадою проблема, для розв'язання якої бракує власних ресурсів. Відповідно, робота з МТД має будуватися за принципом: стратегічна ціль громади → визначення конкретної потреби на рівні ТГ → визначення ресурсного дефіциту → формування проєктної потреби → пошук відповідного інструменту міжнародної підтримки, на якому ми з колегами вже наголошували в одному з попередніх досліджень [6].

Такий підхід особливо важливий для забезпечення безбар'єрності. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року охоплює фізичний, інформаційний, цифровий, суспільний і громадянський, освітній та економічний напрями [3]. Отже, потреби громади у цій сфері за своєю природою є різнорідними. В одному випадку міжнародна підтримка може бути необхідною для модернізації об'єкта інфраструктури, в іншому – для впровадження доступного цифрового сервісу, підготовки фахівців, розроблення транспортного рішення, проведення аудиту доступності або створення нової моделі надання послуг.

Це змінює і саме розуміння ресурсу МТД. Його не варто зводити виключно до коштів, отриманих громадою або іншими виконавцями проєкту. Не менш значущими результатами можуть бути передані технології, методики, програмні продукти, експертні знання, сформовані компетентності працівників, нові партнерства та управлінські практики. У низці випадків саме такі нематеріальні результати здатні забезпечити триваліший ефект, ніж одноразове фінансування окремого заходу.

В той же час, залучення МТД до створення безбар'єрного середовища потребує якісної координації. Якщо різні міжнародні партнери, органи влади, громадські організації та комунальні установи реалізують ініціативи незалежно одна від одної, виникають ризики дублювання, територіальної нерівномірності та появи окремих «острівців доступності». Наприклад, адаптація однієї будівлі не забезпечує доступності послуги, якщо людина не може безперешкодно дістатися до неї, отримати необхідну інформацію або скористатися відповідним електронним сервісом. Тому предметом управління має бути не окремий донорський проєкт, а сукупність взаємопов'язаних змін, необхідних для отримання визначеного результату.

Звідси випливає необхідність формування громадами власного портфеля проєктних потреб у сфері безбар'єрності та інклюзивності. Його призначення полягає не у створенні чергового переліку бажаних проєктів, а в систематизації тих завдань, для реалізації яких необхідне залучення зовнішніх ресурсів. Такий портфель може містити інформацію про проблему, очікуваний результат, потенційних користувачів, необхідні ресурси, можливості співфінансування, відповідальних суб'єктів та потенційні джерела міжнародної підтримки. Це дозволяє змінити позицію громади у взаємодії з міжнародними партнерами. Замість пасивного реагування на оголошені конкурси вона отримує можливість пропонувати підготовлені проєктні рішення, аргументувати їх пріоритетність і шукати партнерів під конкретно визначені потреби. Водночас міжнародний партнер отримує чіткіше розуміння того, яке місце запропонований проєкт займає у розвитку громади та який результат очікується після завершення зовнішньої підтримки.

Окремою умовою результативності МТД є сталість створених за її рахунок рішень. Будь-який проєкт має обмежений строк реалізації, тоді як потреба у доступній послузі, утриманні інфраструктури, роботі цифрового продукту або збереженні підготовленого персоналу залишається після завершення фінансування. Тому ще під час підготовки проєкту необхідно визначати, хто надалі утримуватиме створений об'єкт або сервіс, за рахунок яких ресурсів забезпечуватиметься його функціонування, кому передаватимуться відповідні компетенції та як отриманий результат буде включено у постійну діяльність громади. Отже, за таких умов, сталість проєкту набуває нового значення та актуальності.

Відповідно змінюються і критерії оцінювання МТД. Кількість залучених проєктів або загальна сума отриманого фінансування характеризують активність громади у роботі з міжнародними партнерами, але ще не свідчать про результативність цієї роботи. Для сфери безбар'єрності значно важливішими є зміни, яких вдалося досягти: які бар'єри усунуто, які послуги стали доступнішими, наскільки розширилося коло їх користувачів, чи продовжує працювати створене рішення після завершення проєкту та чи може воно бути поширене на інші об'єкти або сфери діяльності.

Таким чином, МТД в сучасних умовах доцільно розглядати як один із ресурсів розвитку територіальної громади, який потребує такого самого стратегічного управління, як і власні ресурси.

Для цього необхідно:

- забезпечити зв'язок між пріоритетами розвитку громади, її проєктними потребами та можливостями міжнародних партнерів;
- координувати різні джерела підтримки;
- передбачати подальше функціонування створених рішень;
- оцінювати не лише обсяги залучених коштів, а насамперед отримані зміни.

У сфері безбар'єрності та інклюзивності це дає можливість перейти від фінансування окремих доступних об'єктів або заходів до послідовного формування доступного середовища громади. Відтак результативність міжнародної технічної допомоги визначається не тим, скільки зовнішніх ресурсів вдалося залучити, а тим, наскільки ці ресурси допомогли громаді реалізувати власні пріоритети та забезпечити сталі зміни у доступності середовища, послуг і можливостей для її мешканців.

Список використаних джерел

1. Кравченко Л., Орел Ю., Кулініч О. Розробка та впровадження стратегій розвитку територіальних громад: механізми координації та участі стейкхолдерів у освітній складовій розвитку. *Філософія та управління*. 2026. 1(17). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2026.1.11

2. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153, у чинній редакції. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text

3. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р, у чинній редакції. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

4. European Commission. The Ukraine Facility. European Commission, 2024–2027. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en

5. OECD. Consolidating Ukraine's Recovery Architecture: Where It Stands and Next Steps. OECD Publishing, Paris, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/blogs/2026/03/ukraines-recovery-architecture-oecd-assessment-and-recommendations-on-coordination-capacity-building-and-funding

6. Orel Y., Kulinich O., Dziuba H., Krasnostanova N. & Bakhaiev R. Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration, *International Journal of Technology*. 2025. Vol. 16. No. 4, P. 1104-1123. URL: https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/7595

7. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng

ОРЛОВ Олександр,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної політики ННІ "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЯКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І ПОСТТРАВМАТИЧНИЙ СТРЕСОВИЙ РОЗЛАД: СТРЕС-ІНДУКОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПАТЕРНИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну поставило питання: як функціонує держуправління, коли значна частина держслужбовців має клінічний або субклінічний ПТСР? Традиційна відповідь розглядає ПТСР як індивідуальну медичну патологію. Ми стверджуємо: ПТСР є системною управлінською проблемою, що деформує якість рішень, блокує інституційне навчання та підвищує операційну вразливість.

Теоретичною основою є дослідження стресу в організаціях (Sapolsky, 2017; Edmondson, 2018), які демонструють, що хронічний травматичний стрес формує стійкі когнітивно-поведінкові патерни, що детермінують управлінську поведінку.

На основі аналізу трьох стрес-індукованих патернів – хронічного сприйняття загрози (Bremner, 2006), порушення оцінки ризику (Shin & Liberzon, 2010) та блокування інституційного навчання (van der Kolk, 2014) – демонструється, що ПТСР деформує ключові функції держуправління. Прогнозна оцінка поширеності ПТСР у корпусі держслужбовців – 35–60 тисяч осіб (WHO, 2022; Малацай та ін., 2022). Запропоновано п'ять операційних механізмів ПТСР-стійкого інституційного дизайну: скринінг PCL-5 (Weathers et al., 2013; Мартиненко та ін., 2021), адаптацію функцій за моделлю PIES (Foa et al., 2009), антистигматизаційну культуру (Edmondson, 2018), Peer Support Program (Chinman et al., 2014) та інтеграцію психологічної безпеки з ПТСР-стійким середовищем (Edmondson, 2018). Порівняльний аналіз досвіду Боснії та Герцеговини (Mollica et al., 2004) й Ізраїлю демонструє наслідки інституційної бездіяльності та ефективність системної відповіді. Запропоновано дорожню карту для України на 2026–2030 роки.

ТРИ СТРЕС-ІНДУКОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПАТЕРНИ

• **Хронічне сприйняття загрози.** Стійка установка на очікування небезпеки призводить до гіперреактивних, захисних або

уникальних рішень, що знижує здатність до стратегічного мислення (Bremner, 2006).

• **Порушення оцінки ризику.** Хронічний стрес знижує здатність до контекстуального аналізу та довгострокового прогнозування, підвищуючи схильність до когнітивних упереджень (Shin & Liberzon, 2010).

• **Блокування інституційного навчання.** Траатичний досвід порушує механізми засвоєння нового досвіду: аналіз помилок активує захисні реакції, а не рефлексію (van der Kolk, 2014).

МАСШТАБ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ ДОСВІД

• **Оцінка в Україні.** При 250 тисячах держслужбовців та оцінці ПТСР у 15–25% населення постконфліктних суспільств очікується 35–60 тисяч осіб з ПТСР (WHO, 2022). Це консервативна оцінка: дані по ветеранах АТО/ООС (20–30%) та цивільному населенні є вищими (Малацай та ін., 2022).

• **Боснія та Герцеговина.** Через 15 років після Дейтонських угод 18–25% населення зберігали ПТСР (Mollica et al., 2004). Недооцінка цього фактора стала чинником «м'якого саботажу» реформ.

• **Ізраїль.** Протоколи PIES (Proximity, Immediacy, Expectancy, Simplicity) забезпечують адаптацію функцій без відсторонення та ранню інтервенцію (Foa et al., 2009). Результат – значно нижчий рівень хронічного ПТСР.

П'ЯТЬ ОПЕРАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ

Механізм 1. Скринінг PCL-5. Стандартизований інструмент, валідизований українською (Мартиненко та ін., 2021; Weathers et al., 2013). П'ять принципів: добровільність, анонімність, позитивна рамка, роз'яснення відсутності каральних наслідків, регулярність.

Механізм 2. Адаптація PIES. Чотири кроки (Foa et al., 2009): (1) часове зниження навантаження без статусу «обмеженої придатності»; (2) колегіальне підтвердження рішень; (3) 20-хвилинний дебрифінг протягом 24 годин; (4) щомісячний перегляд адаптацій.

Механізм 3. Антистигматизаційна культура. Три поведінки керівника: розкриття власного досвіду пошуку підтримки; нормалізуюча мова; регулярне підтвердження відсутності каральних наслідків. Навчальний мінімум – 4-годинний модуль (Edmondson, 2018).

Механізм 4. Peer Support Program. Відбір Peer Support Specialists (40-годинний курс); протокол підтримуючої розмови; чіткі межі компетентності (Chinman et al., 2014).

Механізм 5. Психологічна безпека як ПТСР-стійке середовище. Інтеграція з принципами психологічної безпеки (Edmondson,

2018): відокремлення аналізу помилок від персональної відповідальності; blame-free протоколи; підкреслювання цінності відкритості.

Таблиця. П'ять механізмів та їхні характеристики

Механізм	Ціль	Інструмент	Пріоритет
1. Скринінг PCL-5	Видимість стану	PCL-5 + 5 принципів	Негайний
2. Адаптація PIES	Функціонування	Протокол + дебрифінг	Короткостроковий
3. Антистигма	Психологічна безпека	4-год. модуль	Короткостроковий
4. Peer Support	Доступна підтримка	40-год. навчання	Середньостроковий
5. Психологічна безпека	Blame-free культура	Blame-free протоколи	Стратегічний

ДОРОЖНЯ КАРТА ТА ВИСНОВКИ

Негайно (2026–2027): добровільний анонімний скринінг у пілотних міністерствах; затвердження протоколу адаптації функцій як стандарту НАДС (НАДС, 2023).

Короткостроково (2027–2028): 4-годинний модуль для керівників А-категорії; Peer Support Program у міністерствах з високим навантаженням.

Стратегічно (2028–2030): законодавче закріплення права на адаптацію функцій; включення показників організаційної стійкості до моніторингу.

Висновки: 1. ПТСР є структурним стрес-індукованим явищем, що системно деформує якість управлінських рішень – це управлінська, а не лише медична проблема (Sapolsky, 2017).

2. Масштаб ПТСР у корпусі держслужбовців (35–60 тисяч осіб) становить системний ризик для будь-якої реформи (WHO, 2022; Малацай та ін., 2022).

3. Ефективна інституційна відповідь є перевіреною: модель PIES, безпечний скринінг та Peer Support Programs демонструють керованість проблеми (Foa et al., 2009; Chinman et al., 2014).

4. Інтеграція знань про стрес-індуковані патерни з принципами психологічної безпеки створює основу для системної відповіді (Edmondson, 2018).

Список використаних джерел

1. Bremner J. D. Traumatic stress: Effects on the brain. *Dialogues in Clinical Neuroscience.* 2006. № 8(4). P. 445–461. https://doi.org/10.31887/DCNS.2006.8.4/jbremner

2. Chinman M., George P., Dougherty R. H., Daniels A. S., Ghose S. S., Swift A., Delphin-Rittmon M. E. Peer support services for individuals with serious mental illnesses: Assessing the evidence. *Psychiatric Services. 2014.* № 65(4). P. 429–441. https://doi.org/10.1176/appi.ps.201300244

3. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley. 2018.

4. Foa E. B., Keane T. M., Friedman M. J., Cohen J. A. (Eds.). Effective Treatments for PTSD (2nd ed.). Guilford Press. 2009.

5. Малацай І. В., Кривопуст С. П., Шевченко О. М. Поширеність ПТСР серед ветеранів АТО/ООС. *Журнал військової медицини України*. 2022. № 23(1). P. 45–52.

6. Мартиненко О. В., Титаренко В. М., Бондаренко І. Ю. Адаптація та валідизація PCL-5 в українській популяції. *Архів психіатрії. 2021*. № 27(2). P. 112–120.

7. Mollica R. F., Lopes-Cardozo B., Osofsky H. J., Raphael B., Ager A., Salama P. Mental health in complex emergencies. *The Lancet*. 2004. № 364(9450). P. 2058–2067. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(04)17519-3

8. Національне агентство України з питань державної служби. *Стратегія управління людськими ресурсами на держслужбі до 2027 року*. Київ, 2023. https://nads.gov.ua

9. Sapolsky R. M. *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst*. Penguin Press, 2017.

10. Shin L. M., Liberzon I. The neurocircuitry of fear, stress, and anxiety disorders. *Neuropsychopharmacology*. 2010. № 35(1). P. 169–191. https://doi.org/10.1038/npp.2009.83

11. van der Kolk, B. *The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma*. Viking, 2014.

12. Weathers F. W., Litz B. T., Keane T. M., Palmieri P. A., Marx B. P., Schnurr P. P. *The PTSD Checklist for DSM-5 (PCL-5)*. National Center for PTSD. 2013. https://www.ptsd.va.gov/professional/assessment/adult-sr/ptsd-checklist.asp

13. World Health Organization. *Mental Health and Psychosocial Support in Ukraine: Situation Report*. WHO, 2022. https://www.who.int/europe/emergencies/situations/ukraine-emergency

14. Yehuda R., Hoge C. W., McFarlane A. C., Vermetten E., Lanius R. A., Nievergelt C. M. Post-traumatic stress disorder. *Nature Reviews Disease Primers*. 2015. № 1. 15057. https://doi.org/10.1038/nrdp.2015.57

ПАВЛОВ Єгор,
адвокат, здобувач наукового ступеня кандидата наук з державного управління
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ГАРАНТУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

Європейська хартія місцевого самоврядування, ухвалена Радою Європи 15 жовтня 1985 року, є основним нормативним документом у галузі гарантування місцевого самоврядування (далі «МСВ») на європейському просторі [1]. Хартія була прийнята Україною у 1996 році з усіма положеннями, які набрали чинності з 1 січня

1998 року, і таким чином увійшла до національної правової системи згідно зі статтею 9 Конституції України. Основна особливість Хартії порівняно з іншими міжнародними угодами у сфері публічного управління полягає в тому, що вона визначає не лише принципи, а й конкретні параметри гарантування: стаття 3 формулює поняття місцевого самоврядування як право і реальну можливість органів самоврядування регулювати значну частку публічних справ; стаття 4 закріплює принцип субсидіарності; статті 8 і 9 встановлюють вимоги до адміністративного нагляду і фінансових ресурсів; стаття 11 гарантує право на судовий захист самоврядування [1, 2]. Додатковий протокол до Європейської хартії, ухвалений в Утрехті 16 листопада 2009 року і чинний з 1 червня 2012 року, розширив базовий договір положеннями про право участі громадян у справах місцевого самоврядування і був ратифікований Україною у 2014 році [3]. Актуальне тлумачення норм Хартії зазначено у Сучасному коментарі Конгресу до Пояснювальної доповіді 2020 року [4, 2], що оновив первісний пояснювальний документ 1986 року, враховуючи практики тридцяти п'яти років застосування.

Венеційська комісія Ради Європи (European Commission for Democracy through Law) готує опінії та компіляції стосовно конституційних положень місцевого самоврядування у державах-членах. Особливу вагу для України мають Компіляція опіній і доповідей Венеційської комісії щодо МСВ 2017 року [5], Опінія щодо конституційних аспектів МСВ в Україні 2021 року [6] і Опінія щодо конституційних наслідків воєнного стану в Україні 2023 року [7]. Європейська конвенція з прав людини [8] прямо не містить положень про права МСВ, проте через норми про виборчі права (стаття 3 Першого протоколу), свободу висловлювань (стаття 10), свободу зборів і об'єднань (стаття 11), захист власності обумовлює опосередкований захист низки прав, пов'язаних із МСВ.

Практика Європейського суду з прав людини у сфері захисту прав МСВ має опосередкований характер – через гарантії, надані членам громад, посадовцям, претендентам на виборні посади. У справі Py v. France 2005 року [9] суд визначив, що стаття 3 Першого протоколу ЄКПЛ поширюється лише на вибори до законодавчих органів, що залишає можливості для захисту через статті 10 і 11. У справі Assanidze v. Georgia 2004 року [10] зазначено, що центральна влада відповідає за дії регіональних автономних одиниць. У справі Kita v. Poland 2008 року [11] визначено доктрину про толерантність МСВ до критики. Справи Tănase v. Moldova [12],

Sukhovetskyy v. Ukraine [13], Yumak and Sadak v. Turkey [14] визначили вимоги до пропорційності виборчих обмежень. Рейк'явіцька декларація 2023 року [15; 16; 17] на високому політичному рівні було визначено місце місцевої влади у функціонуванні системи Європейської конвенції з прав людини. Порівняння національних моделей забезпечення місцевого самоврядування у Європейських країнах виявляє наступні типи побудови. Перша – централізована з чітко визначеною автономією базового рівня (Франція, частково Бельгія, Греція): основні гарантії реалізуються через розподілені повноваження і дотації, відстоювання прав МСВ реалізується через суди [18; 19; 20]. Друга – з потужним місцевим рівнем (Німеччина, Іспанія, Італія): гарантії МСВ реалізуються через структуру центр – регіон – громада з широкими можливостями середньої ланки, а у німецькій конституційно-правовій стуруктурі МСВ гарантується на рівні конституцій земель [21; 22; 23]. Третя – з розширеною автономією базової ланки (Скандинавія): громади мають значну фінансову і політичну самостійність, яка фінансується власними доходами (більше 30 відсотків консолідованого бюджету) [24; 25; 26]. Окремий аспект становить досвід країн із безпековими викликами – поступове реформування МСВ у Польщі 1990–2000-х років, дії Грузії щодо територій, які окуповані (Абхазія, Південна Осетія), поступове деокупація Хорватії після Війни за незалежність 1991–1995 років, формування системи МСВ за скандинавською моделлю у країнах Балтії з 1991 року. Отже, узагальнений європейський досвід формування та функціонування систем місцевого самоврядування надає Україні широкий і практично орієнтований набір правових, інституційних та організаційних орієнтирів, які можуть бути використані для відновлення та подальшого зміцнення ефективності механізмів гарантування місцевого самоврядування як в умовах воєнного стану, так і в період повоєнного відновлення правової системи.

Список використаних джерел

1. European Charter of Local Self-Government : Council of Europe Treaty Series No. 122. Strasbourg, 15.10.1985. URL: https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/122 .

2. Explanatory Report to the European Charter of Local Self-Government. Strasbourg : Council of Europe, 1986. URL: https://rm.coe.int/16800ca437 .

3. Additional Protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority : Council of Europe Treaty Series No. 207. Utrecht, 16.11.2009 (entered into force 01.06.2012). URL: https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/207 (дата звернення: 20.05.2026).

4. Contemporary commentary by the Congress on the explanatory report to the European Charter of Local Self-Government : CG-FORUM(2020)02-05. Strasbourg : Council of Europe Congress, 2020. URL: https://rm.coe.int/contemporary-commentary-by-the-congress-on-the-explanatory-report-to-/16809eee43.

5. European Commission for Democracy through Law (Venice Commission). Compilation of Venice Commission Opinions and Reports Concerning Local Self-Government : CDL-PI(2017)006. Strasbourg, 2017. URL: https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-PI(2017)006-e

6. European Commission for Democracy through Law (Venice Commission). Opinion on the Constitutional Aspects of Local Self-Government in Ukraine : CDL-AD(2021)013. Strasbourg, 2021.

7. European Commission for Democracy through Law (Venice Commission). Opinion on the Constitutional Implications of Martial Law in Ukraine : CDL-AD(2023)006. Strasbourg, 2023. URL: https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2023)006-e

8. European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms : Council of Europe, Rome, 04.11.1950 (with Protocols Nos. 1, 4, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16). URL: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/Convention_ENG

9. European Court of Human Rights. Py v. France : Application No. 66289/01, Judgment of 11 January 2005, ECHR 2005-I (extracts). URL: https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-67969

10. European Court of Human Rights. Assanidze v. Georgia [GC] : Application No. 71503/01, Judgment of 8 April 2004, ECHR 2004-II. URL: https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-61875

11. European Court of Human Rights. Kita v. Poland : Application No. 57659/00, Judgment of 8 July 2008. URL: https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-87513

12. European Court of Human Rights. Tănase v. Moldova [GC] : Application No. 7/08, Judgment of 27 April 2010. URL: https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-98428

13. European Court of Human Rights. Sukhovetskyy v. Ukraine : Application No. 13716/02, Judgment of 28 March 2006. URL: https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-72932

14. European Court of Human Rights. Yumak and Sadak v. Turkey [GC] : Application No. 10226/03, Judgment of 8 July 2008. URL: https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-87363

15. Reykjavík Declaration: «United Around Our Values» : 4th Summit of Heads of State and Government of the Council of Europe. Reykjavík, 16–17.05.2023. URL: https://rm.coe.int/4th-summit-of-heads-of-state-and-government-of-the-council-of-europe/1680ab40c1

16. Larsen R. Local Authorities at the European Court of Human Rights. *The International Journal of Human Rights*. 2024. Vol. 28, No. 7. P. 1097–1119. DOI: https://doi.org/10.1080/13642987.2024.2354172.

17. Selected Judgments of the European Court of Human Rights Concerning Local and Regional Authorities : Update of June 2021 / Council of Europe Congress of Local and Regional Authorities. Strasbourg, 2021. URL: https://rm.coe.int/court-7148891-v1-local-and-regional-authorities-echr-report-update-of-/1680a56bce

18. Norton A. International Handbook of Local and Regional Government : A Comparative Analysis of Advanced Democracies. Aldershot : Edward Elgar, 1994. 600 p.

19. The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe / eds. J. Loughlin, F. Hendriks, A. Lidström. Oxford : Oxford University Press, 2011. 800 p.

20. Wollmann H. Local Government Reforms in Great Britain, Sweden, Germany and France : Between Multi-Function and Single-Purpose Organisations. *Local Government Studies*. 2004. Vol. 30, No. 4. P. 639–665.

21. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform : A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 416 p.

22. Heinelt H., Magnier A., Cabria M., Reynaert H. Political Leaders and Changing Local Democracy : The European Mayor. Cham : Palgrave Macmillan, 2018. 408 p.

23. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). Local and Regional Government in Europe : Structures and Competences. Brussels : CEMR, 2022. 90 p. URL: https://ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/CEMR_structures_and_competences_2022_EN.pdf

24. OECD. Making Decentralisation Work : A Handbook for Policy-Makers. Paris : OECD Publishing, 2019. 224 p. DOI: https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en.

25. OECD. Subnational Government Structure and Finance in OECD Countries : Key Data, 2023 Edition. Paris : OECD Publishing, 2023.

26. The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe / eds. J. Loughlin, F. Hendriks, A. Lidström. Oxford : Oxford University Press, 2011. 800 p.

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана ,

д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Трансформація сучасної моделі публічного управління в умовах глобалізаційних та геополітичних викликів є закономірним процесом переходу від традиційної адміністративно-бюрократичної системи управління до адаптивної, стратегічної, мережевої та людиноцентричної моделі, здатної забезпечувати стійкість держави в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін, міжнародної конкуренції та кризових явищ. Сучасне публічне управління вже не може базуватися виключно на принципах вертикального адміністрування, оскільки глобалізаційні процеси, цифровізація, транснаціональні ризики, зміна характеру безпеки та посилення ролі громадянського суспільства формують нові вимоги до функціонування державних інституцій.

Глобалізаційний вимір трансформації публічного управління проявляється у необхідності інтеграції державних управлінських

систем до міжнародного правового, економічного, інформаційного та безпекового просторів. Держава поступово втрачає монопольну роль єдиного суб'єкта вироблення та реалізації публічної політики, оскільки управлінські рішення дедалі більше формуються через взаємодію органів влади, міжнародних організацій, приватного сектору, експертного середовища та громадянських інституцій. Це зумовлює перехід від моделі «державного управління» до моделі «публічного врядування», що передбачає партнерство, координацію та спільну відповідальність різних акторів.

Перший етап трансформації сучасної моделі публічного управління пов'язаний із переосмисленням ролі держави в умовах глобальних змін. На цьому етапі відбувається перехід від концепції держави як виключного адміністратора суспільних процесів до концепції держави як стратегічного координатора розвитку. Основною характеристикою цього періоду є формування нової управлінської філософії, у межах якої держава концентрується не лише на контролі та регулюванні, а на створенні умов для розвитку, інновацій, економічної конкурентоспроможності та соціальної стабільності. Відповідно змінюється природа публічного управління: воно стає більш орієнтованим на результати, ефективність використання ресурсів і задоволення суспільних потреб.

Другий етап пов'язаний із інституційною модернізацією системи публічного управління. У межах цього етапу здійснюється реформування організаційної структури державного апарату, оптимізація розподілу повноважень між центральними та місцевими органами влади, розвиток децентралізаційних процесів та формування багаторівневого врядування. Особливого значення набуває принцип субсидіарності, відповідно до якого управлінські рішення мають прийматися на максимально наближеному до громадянина рівні, якщо це забезпечує більшу ефективність та якість публічних послуг.

Для України цей етап має особливе значення, оскільки процеси децентралізації стали фундаментом трансформації державної управлінської системи. Передача значної частини повноважень та ресурсів органам місцевого самоврядування створила передумови для формування більш гнучкої та відповідальної моделі управління, однак одночасно актуалізувала питання інституційної спроможності громад, професійності публічних службовців та забезпечення єдиних стандартів якості управлінських послуг.

Третій етап трансформації характеризується цифровою модернізацією публічного управління. Цифровізація стає не лише тех-

нологічним інструментом оптимізації адміністративних процедур, а стратегічним фактором зміни самої логіки функціонування держави. Впровадження електронного врядування, цифрових платформ, автоматизованого аналізу даних, штучного інтелекту та відкритих інформаційних систем формує нову якість взаємодії між державою і суспільством. У центрі цифрової трансформації знаходиться принцип доступності, прозорості та персоналізації публічних послуг.

Цифрова модель публічного управління передбачає перехід від управління на основі паперових процедур до управління на основі даних. Це означає, що управлінські рішення повинні базуватися не лише на політичних оцінках чи адміністративній практиці, а на системному аналізі інформації, прогнозуванні наслідків та використанні доказових підходів. Така трансформація дозволяє підвищити оперативність реагування держави на кризи, зменшити корупційні ризики та забезпечити більшу прозорість управлінських процесів.

Четвертий етап трансформації обумовлений посиленням геополітичних викликів та переходом до моделі безпеково орієнтованого публічного управління. Сучасні держави функціонують в умовах гібридних загроз, інформаційних атак, воєнних конфліктів, енергетичних криз, пандемій та економічної нестабільності. Це вимагає зміни традиційного розуміння ефективності управління: головним критерієм стає не лише економічна результативність, а й здатність державної системи забезпечувати стійкість, адаптивність та швидке відновлення.

У таких умовах формується концепція «стійкого публічного врядування», яке передбачає здатність інституцій прогнозувати ризики, швидко реагувати на загрози, зберігати функціональність у кризових ситуаціях та забезпечувати відновлення після них. Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни, ця модель набуває стратегічного значення, оскільки публічне управління має одночасно забезпечувати обороноздатність, соціальну стабільність, економічне відновлення та європейську інтеграцію.

П'ятий етап трансформації пов'язаний із переходом до людиноцентричної моделі публічного управління. Її сутність полягає у зміні управлінської парадигми: громадянин перестає розглядатися лише як отримувач адміністративної послуги та стає центральним суб'єктом публічної політики. Основними принципами такої моделі є повага до прав людини, залучення громадян до процесів прийняття рішень, відкритість влади, соціальна відповідальність та орієнтація на суспільний результат.

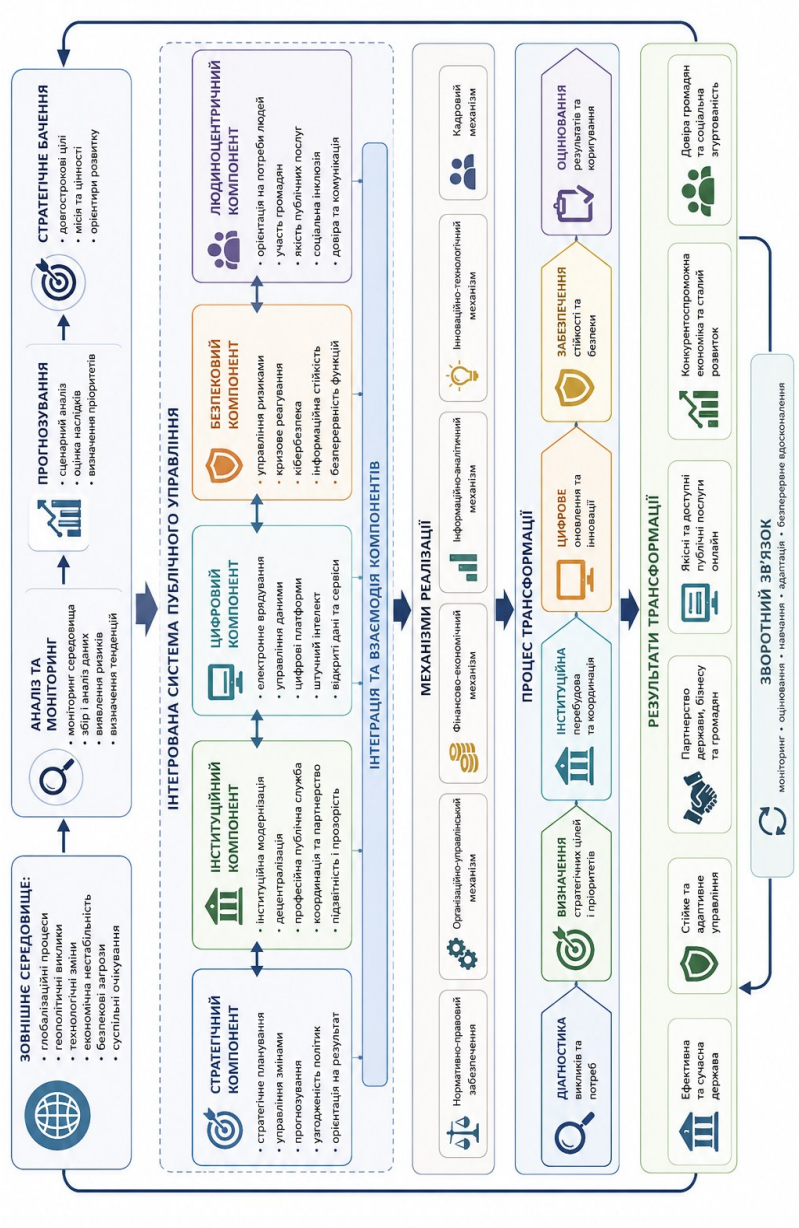


Рис. 1. Адаптивно-інтегрована модель стратегічного публічного управління

На основі аналізу сучасних тенденцій доцільно запропонувати авторську модель трансформації сучасної системи публічного управління – адаптивно-інтегровану модель стратегічного публічного управління. Її концептуальна основа полягає у поєднанні п'яти взаємопов'язаних компонентів: стратегічного, інституційного, цифрового, безпекового та людино центричного (рис. 1).

Стратегічний компонент передбачає формування довгострокового бачення розвитку держави, управління змінами та використання прогнозно-аналітичних інструментів. Його завданням є забезпечення узгодженості державних політик, визначення пріоритетів розвитку та формування механізмів адаптації до зовнішніх викликів.

Інституційний компонент передбачає модернізацію системи органів публічної влади через підвищення професійності державної служби, розвиток управлінської компетентності, удосконалення механізмів координації та формування ефективної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Цифровий компонент моделі базується на впровадженні електронного врядування, цифрових платформ, систем управління даними та інноваційних технологій прийняття управлінських рішень. Його ключовою метою є створення «розумної держави», здатної діяти швидко, прозоро та ефективно.

Безпековий компонент спрямований на формування системи управління ризиками та кризового реагування. Він передбачає інтеграцію безпекового аналізу у всі сфери державної політики, розвиток механізмів стратегічного резервування, кіберзахисту, інформаційної стійкості та інституційної готовності до надзвичайних ситуацій.

Людиноцентричний компонент забезпечує орієнтацію всієї системи управління на потреби громадян. Він передбачає розвиток механізмів участі громадськості, відкритості управління, оцінювання якості публічних послуг через реальний суспільний ефект та формування довіри до державних інституцій.

Взаємодія зазначених компонентів створює не лінійну, а циклічну модель трансформації, у якій держава постійно аналізує зміни зовнішнього середовища, адаптує управлінські механізми та вдосконалює власну інституційну спроможність. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління, що відповідає на вже сформовані проблеми, до проактивного управління, яке прогнозує ризики та формує умови для сталого розвитку.

Таким чином, трансформація сучасної моделі публічного управління в умовах глобалізаційних та геополітичних викликів є багато-

рівневим процесом, який охоплює зміну управлінської філософії, інституційної архітектури, технологічної основи та ціннісних орієнтирів державного управління. Запропонована адаптивно-інтегрована модель стратегічного публічного управління дозволяє сформувати концептуальну основу для побудови сучасної держави, здатної забезпечувати ефективність, стійкість, інноваційність та орієнтацію на громадянина в умовах постійної трансформації глобального середовища.

ПАСЕМКО Галина,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків, Україна

ТАРАН Оксана,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків, Україна

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Органи публічної влади за сучасних реалій все частіше зорієнтовані саме на гнучкі методології управління, які інноваційно дозволять прискорювати реагування на зміни у внутрішньому та глобальному зовнішньому середовищі, а також відповідати на нові суспільні виклики. Саме такі тенденції вказують на необхідність зміни в підходах процесів управління проєктами та всієї системи державного управління, вони мають бути спрямовані на забезпечення високого рівня ефективності, максимальної суспільної відкритості та значного рівня відповідальності в роботі урядів та державних організацій. Сучасна система провадження проєктів відображає прагнення суспільства до більш високої прозорості, інклюзивності та забезпечення гарантій сталого розвитку, створюючи всі умови для впровадження гнучких інноваційних рішень у діючій системі публічного управління [1].

Імплементація проєктного підходу в діяльність органів публічної влади в Україні розглядається як один із ключових напрямів підвищення загального рівня ефективності управлінських процесів у контексті здійснення трансформації державного управління, проведення децентралізації та за умов воєнного стану. Проєктний підхід передбачає системне застосування широкого спектру методологій

управління проєктами для досягнення чітко визначених цільових результатів у межах обмежених ресурсів, часу та наявних ризиків, що є особливо актуальним для публічного сектору, де домінують складні багаторівневі завдання. Особливістю імплементації проєктного підходу в сучасній ситуації України є його поєднання з кризи воєнної ситуації та проведені реформи децентралізації та цифровізації. На рівні територіальних громад система проєктного менеджменту активно використовується для реалізації цільових стратегій розвитку, цільових інфраструктурних проєктів та залучення міжнародної технічної допомоги. Водночас на центральному рівні впроваджуються спеціалізовані проєктні офіси (PMO), що здійснюють координацію державних програм та проводять реформи, зокрема в межах співпраці української влади з міжнародними організаціями (OECD, World Bank).

Умови воєнного стану значно посилили роль застосування проєктного підходу, оскільки виникла потреба у дуже швидкому відновленні інфраструктури, здійсненні управління гуманітарними проєктами та координації всіма суспільними ресурсами. Проєктний підхід дозволяє забезпечити високий рівень гнучкості управлінських рішень, значну адаптивність до змін та зростання ефективності управління ризиками за критичної невизначеності в умовах бойових дій.

Водночас імплементація проєктного підходу супроводжується цілою низкою наявних національних проблем, серед яких: недостатній рівень відповідної компетентності державних службовців у сфері застосування інструментів проєктного менеджменту, відсутність національних уніфікованих стандартів з реалізації принципів управління проєктами в публічному секторі, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, а також значна обмеженість ресурсів. Вирішення цих проблем вимагає застосування системного підходу, зокрема розвитку інноваційної професійної підготовки кадрів, інституціоналізації проєктного управління та інтеграції всіх сучасних цифрових інструментів [2].

Імплементація проєктного підходу має свою специфіку в діяльність органів публічної влади України в умовах воєнного часу, як один із ключових напрямів здійснення модернізації системи публічного управління, що забезпечує значне підвищення рівня гнучкості та адаптивності суспільства в відповідності до виникнення критичних ситуацій, формування швидкої оперативності та результативності управлінських рішень. У сучасних умовах повномасштабної війни застосування традиційних адміністративних механізмів виявилося недостатньо гнучкими для реагування на

кризові виклики, що зумовило активне впровадження інструментів проєктного менеджменту у практику державного управління та місцевого самоврядування. Проєктний підхід у цьому контексті виступає не лише особливою технологією управління ресурсами, а й масштабним комплексним механізмом для здійснення координації діяльності державних інституцій, взаємодії з міжнародними партнерами, громадянського суспільства та бізнесу.

В Україні за умов воєнного стану проєктний підхід набуває ознак антикризового управління, орієнтованого на гнучке та швидке досягнення конкретних результатів за умов обмеженості часу, низького рівня доступу до фінансових ресурсів та високого рівня невизначеності. Органи публічної влади України за воєнної ситуації активно використовують програмно-проєктні механізми для реалізації широкого спектру гуманітарних програм, відновлення постраждалих від воєнних дій підприємств, житла та об'єктів критичної інфраструктури, забезпечення захисту внутрішньо переміщених осіб, здійснення масової цифровізації адміністративних послуг, розвитку самостійності в функціонуванні територіальних громад та координації міжнародної технічної допомоги. Важливою особливістю такого підходу варто вважати його орієнтацію на досягнення конкретних вимірюваних результатів, використання системи індикаторів ефективності, ризик-менеджменту та постійного моніторингу виконання проєктів [3].

Процеси імплементації проєктного підходу супроводжується низкою системних проблем, серед яких недостатній рівень професійної підготовки державних службовців у сфері проєктного менеджменту, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, дефіцит фінансових ресурсів та високий рівень ризиків, пов'язаних із безпековою ситуацією. Додатковими викликами для національної економіки України стає необхідність формування інноваційно орієнтованої інституційної системи підтримки проєктного менеджменту, створення проєктних офісів, розвиток цифрових компетентностей державних службовців та впровадження дієвих механізмів стратегічного планування [4].

Специфікою імплементації проєктного підходу в діяльність органів публічної влади України в умовах воєнного часу стало підвищення через проєкти загального рівня ефективності державного управління та забезпечення гнучкості управління і стійкості публічних інституцій. Проєктне управління стану воєнної кризи в державі сприяє переходу від традиційної бюрократичної моделі до гнучкої адаптивної системи врядування, орієнтованої на фактичний результат, інноваційність та міжсекторальну взаємодію. У перспективі по-

дальшого розвитку впровадження проєктного підходу в публічному секторі має стати основою формування сучасної моделі публічного управління, здатної забезпечити ефективне післявоєнне відновлення України та інтеграцію до європейського управлінського простору.

Список використаних джерел

1. Руснак О. Стратегічне управління в публічному секторі як інструмент реалізації національних стратегічних пріоритетів. *Наукові праці МАУП*. 2025. № 4(80). С. 46–54. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-8

2. Архипова Є.О., Гомон Д.В. Впровадження проєктного підходу в публічному управлінні: сучасний стан і тенденції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №10. https://doi.org/10.32702/2307-2156.- 2024.10.12

3. Богуцький С. Роль проєктного підходу в діяльності органів публічного управління територіальних громад: основні поняття. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 2 (44). https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-146-157

4. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 10. С. 64–73. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73

ПЕРЕЛИГІНА Ліна,

доктор біологічних наук, професор,
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків, Україна

ШВАЛБ Антон,

кандидат психологічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

МОДЕЛІ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ВЕТЕРАНІВ У ПРОЦЕСІ ЇХ РЕІНТЕГРАЦІЇ ДО МИРНОГО ЖИТТЯ

Актуальність дослідження. Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну значно зросла кількість ветеранів бойових дій, які повертаються до цивільного життя. Більшість із них стикається з низкою викликів: посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), тривожними і депресивними станами, труднощами у спілкуванні, професійною дезадаптацією. Успішна реінтеграція таких осіб вимагає не лише соціальної, економічної та правової підтримки, але й системного психологічного супроводу. Психологічна допомога у цьому контексті повинна бути не реактивною, а проактивною – спрямованою на формування нових життєвих стратегій, подолання травматичного досвіду та активізацію ресурсів особистості [1]. Саме тому пошук ефективних моделей психологічного супро-

воду набуває особливої ваги в сучасних умовах [6].

Метою дослідження є аналіз існуючих та апробація нових моделей психологічного супроводу ветеранів Збройних Сил України у процесі їх реінтеграції до мирного життя, з урахуванням українського контексту, сучасних підходів у психотерапії та досвіду інших країн.

Результати дослідження. У результаті аналізу виділено кілька ключових моделей, які можуть бути ефективно застосовані в українських умовах [4]:

1. *Біопсихосоціальна модель підтримки*. Ґрунтується на взаємодії трьох рівнів: фізичного, психологічного та соціального. Передбачає мультидисциплінарну команду (психолог, психіатр, соціальний працівник, лікар), що працює з ветераном комплексно. Наприклад, у Львові функціонує Центр ментального здоров'я для ветеранів, де з ветеранами працює команда з психіатра, психолога, фізіотерапевта і соціального працівника. Підхід дозволяє одночасно працювати з психічними та фізичними наслідками бойових дій, а також соціальними труднощами (робота, житло, документи).

2. *Когнітивно-поведінкова модель (КПТ).* Ефективна у роботі з ПТСР, тривожними розладами, депресією. Застосовується для зміни деструктивних установок, розвитку навичок адаптивного мислення та поведінки [2; 3]. Ця модель застосовується у рамках проєкту «Сильні разом», реалізованого у співпраці з міжнародними партнерами. Ветерани проходять короткостроковий курс КПТ (8–12 сесій), спрямований на зниження симптомів ПТСР. За результатами – зменшення рівня тривожності на 35% за шкалою HADS.

3. *Наративна терапія.* Сприяє переосмисленню бойового досвіду, створенню нової «історії» особистості. Ветеран вчиться інтегрувати травматичні події у життєвий досвід без їх витіснення. Наприклад, на базі громадської організації «Побратими» проводяться групи, де ветерани діляться історіями свого бойового досвіду в безпечному середовищі. Через написання й обговорення власних історій учасники переосмислюють досвід, змінюють самоідентифікацію з «жертви» на «агента змін».

4. *Групові форми підтримки*. Групи взаємодопомоги та підтримки дозволяють ветеранам відчути себе частиною спільноти, нормалізувати переживання, обмінятися досвідом подолання труднощів. Так, проєкт «Veteran Hub» організовує регулярні зустрічі груп підтримки. Ветерани в неформальній атмосфері обговорюють труднощі адаптації, діляться стратегіями подолання стресу, формують мережу підтримки, що зменшує соціальну ізоляцію.

5. *Модель психосоціальної реабілітації.* Передбачає інтеграцію психологічної підтримки з професійною переорієнтацією, освітою, творчістю, волонтерством. Це дозволяє ветерану знайти нову соціальну роль. Наприклад, у Вінниці працює центр, де ветерани можуть отримати не тільки психологічну допомогу, а й пройти курси перепідготовки, брати участь у творчих майстер-класах (арттерапія, музикотерапія), залучатися до волонтерства – це сприяє відновленню суб'єктивної значущості.

6. *Психологічне менторство (peer-to-peer).* Ветерани, які пройшли успішну реінтеграцію, стають менторами для інших. Цей підхід підсилює ефект «рівний-рівному» і сприяє формуванню лідерських якостей. У Києві реалізовано проєкт «Ветеран до ветерана», де досвідчені демобілізовані військові проходять навчання з основ психологічної підтримки й стають менторами для «нових» ветеранів. Це знижує бар'єр до звернення по допомогу та створює довіру.

Окремо слід виділити роль цифрових інструментів, таких як мобільні застосунки для саморегуляції (наприклад, PTSD Coach, Headspace), онлайн-консультування, а також гейміфікаційних методик, які знижують тривожність і підтримують мотивацію до терапії [5].

Висновки. Ефективність психологічного супроводу ветеранів залежить від його індивідуалізації, системності та інтеграції в ширший контекст соціальної реінтеграції. Найбільш результативними є ті моделі, які враховують унікальний досвід кожного ветерана, поєднують роботу з травмою, розвитком особистісних ресурсів і активною участю в суспільстві. Український контекст вимагає адаптації існуючих міжнародних практик та розвитку власних підходів із урахуванням культурних, ментальних та воєнних особливостей. Подальше удосконалення моделей психологічного супроводу повинно базуватись на доказовості, міждисциплінарній взаємодії та сталому партнерстві між державними і громадськими структурами.

Список використаної літератури

1. American Psychological Association. (2017). *Clinical Practice Guideline for the Treatment of PTSD.*

2. Bisson, J. I., Cosgrove, S., Lewis, C., & Roberts, N. P. (2015). *Post-traumatic stress disorder*. BMJ.

3. Herman, J. L. (2015). *Trauma and recovery*. Basic Books.

4. Мосійчук, С. В. (2023). *Психологічна допомога ветеранам: посібник для практиків*. Київ: Освіта України.

5. Кунцевич, О. М. (2022). *Мультидисциплінарний підхід до реінтеграції ветеранів*. Журнал соціальної роботи, 3(15), 45–58.

6. Міністерство у справах ветеранів України. (2023). *Національна стратегія психосоціальної підтримки ветеранів*.

ПОВАР Максим,
аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України,
м. Харків, Україна

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Механізми реалізації інвестиційно-будівельної діяльності в Україні являють собою комплекс взаємопов'язаних правових, організаційних, фінансово-економічних та інституційних інструментів, спрямованих на забезпечення повного циклу інвестиційно-будівельного процесу – від формування інвестиційного наміру до введення об'єкта в експлуатацію та подальшого його функціонування. Їхня системна природа зумовлена поєднанням публічно-правового регулювання та приватноправових відносин між інвесторами, замовниками, підрядниками, проєктними організаціями та органами державної влади.

У нормативно-правовому вимірі базовим актом, що визначає загальні засади інвестиційної діяльності, є Закон України «Про інвестиційну діяльність», який встановлює принципи здійснення інвестицій, джерела їх фінансування, а також форми державного регулювання та підтримки інвестиційних проєктів. Відповідно до нього, інвестиційна діяльність може здійснюватися за рахунок власних, позичкових і залучених коштів інвесторів, бюджетних асигнувань і благодійних внесків, що формує багатоканальну фінансову основу будівельних проєктів [1]. У сфері будівництва ці положення конкретизуються спеціальними актами містобудівного законодавства, нормами державних будівельних стандартів, а також підзаконними актами Кабінету Міністрів України щодо дозвільних процедур, експертизи проєктів та технічного нагляду.

Ключовим механізмом реалізації інвестиційно-будівельної діяльності виступає адміністративно-дозвільна система, яка охоплює отримання вихідних даних на проєктування, містобудівних умов і обмежень, проходження державної експертизи проєктної документації та отримання дозволу на виконання будівельних робіт. Особливе значення має державна експертиза інвестиційних проєктів, яка відповідно до законодавства є обов'язковою для проєктів, що реалізуються із залученням бюджетних коштів або державних гарантій, і здійснюється в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Цей механізм виконує функцію фільтрації ризиків, забезпечуючи відповідність проєктів економічній ефективності, безпеці та державним пріоритетам розвитку.

Інституційний механізм реалізації інвестиційно-будівельної діяльності ґрунтується на взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та приватних суб'єктів господарювання. Органи місцевого самоврядування здійснюють регулювання інвестиційної діяльності на відповідній території, зокрема через погодження розміщення об'єктів будівництва та використання земельних ресурсів. Водночас держава визначає стратегічні напрями розвитку інвестиційної діяльності через програми економічного та соціального розвитку, механізми державної підтримки та бюджетного фінансування, що формує багаторівневу систему управління інвестиційними потоками.

Фінансово-економічний механізм є одним із найбільш визначальних у реалізації будівельних проєктів. Він включає систему бюджетного фінансування, банківського кредитування, випуску облігацій, залучення приватних інвесторів через пайову участь, а також застосування механізмів державно-приватного партнерства. У сучасних умовах значного поширення набули інструменти проєктного фінансування, коли погашення інвестицій здійснюється за рахунок майбутніх доходів від експлуатації об'єкта. Важливою складовою також є фінансово-кредитні механізми будівництва житла, які передбачають поетапне фінансування об'єктів із залученням банківських ресурсів та коштів населення, що дозволяє розподілити ризики між учасниками інвестиційного процесу [2].

Організаційний механізм реалізації інвестиційно-будівельної діяльності базується на координації взаємодії всіх учасників будівельного процесу. У наукових дослідженнях підкреслюється провідна роль генпідрядника як центральної координуючої ланки, яка забезпечує узгодження дій замовника, проєктувальників, підрядних організацій та постачальників ресурсів [3]. Така модель дозволяє мінімізувати транзакційні витрати, зменшити ризики затримок і підвищити ефективність реалізації інвестиційного проєкту.

Окремим блоком виступає механізм державного регулювання та контролю, який охоплює стандартизацію, ліцензування будівельної діяльності, державний архітектурно-будівельний контроль, антимонопольне регулювання, а також моніторинг ефективності використання інвестиційних ресурсів. Як зазначається у наукових джерелах, держава впливає на інвестиційно-будівельні процеси не лише через пряме фінансування, але й через формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інфраструктури та застосування непрямих економічних інструментів стимулювання [4].

Важливу роль відіграє механізм правового забезпечення договірних відносин, який ґрунтується на свободі договору між учас-

никами інвестиційно-будівельного процесу. Законодавство України передбачає, що втручання державних органів у договірні відносини між суб'єктами інвестиційної діяльності не допускається поза межами їхньої компетенції [1]. Це положення забезпечує баланс між публічним регулюванням та приватною автономією учасників ринку.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку механізмів реалізації інвестиційно-будівельної діяльності є цифровізація управлінських процедур, впровадження електронних дозвільних систем, BIM-технологій у проєктуванні та автоматизованих систем моніторингу будівництва. Це дозволяє підвищити прозорість інвестиційних процесів, знизити корупційні ризики та прискорити реалізацію проєктів.

Таким чином, механізми реалізації інвестиційно-будівельної діяльності в Україні формують багаторівневу систему, в якій поєднуються правові норми, фінансові інструменти, організаційні моделі та інституційні практики. Їх ефективність безпосередньо залежить від узгодженості державного регулювання, стабільності нормативної бази, розвитку фінансових ринків та рівня інтеграції сучасних управлінських технологій у будівельну сферу.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text

2. Закон України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/978-15.

3. Титок В. В. Організаційно-економічний механізм взаємодії учасників інвестиційно-будівельного процесу. *Будівельне виробництво : міжвід. наук.-техн. зб. (економічні науки).* 2019. № 66. С. 73-79.

4. Богданенко А. Механізми державного регулювання інвестиційно-інноваційних процесів в Україні. URL: https://leaderfoundation.org.ua/mehanizmi-derzhavnogo-regulyuvannya-investitsiyno-innovatsiynih-protsesiv-v-ukrayini.

ПОГРІБНИЙ Юрій,
аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВІД ІНФОРМУВАННЯ ДО ДІАЛОГУ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Кризова комунікація органів публічної влади з громадськістю є одним із ключових чинників ефективності державного управління

в ситуаціях надзвичайного характеру, оскільки від якості, своєчасності та достовірності інформування безпосередньо залежить здатність населення адекватно реагувати на загрози, дотримуватися захисних приписів і підтримувати легітимність дій влади. Попри те, що кризова комунікація як самостійна наукова дисципліна сформувалася ще наприкінці XX століття, її розуміння у вітчизняній практиці публічного управління залишається переважно зведеним до одностороннього інформування – оповіщення населення про небезпеку та надання інструкцій щодо поведінки. Натомість сучасні теоретичні підходи наполягають на принципово ширшому трактуванні кризової комунікації як двостороннього процесу взаємодії між органами влади і громадськістю, що охоплює не лише передачу інформації, а й активне слухання, врахування суспільних очікувань і страхів, а також спільне конструювання смислів у кризових ситуаціях. Це концептуальне розмежування між «інформуванням» і «діалогом» як двома полюсами кризової комунікації органів публічної влади є вихідною точкою для аналізу стану та напрямів розвитку відповідних систем в Україні.

У теоретичному відношенні кризова комунікація пройшла кілька еволюційних етапів у своєму науковому осмисленні. Перші систематизовані підходи, що сформувалися переважно в контексті корпоративного антикризового управління і теорії зв'язків з громадськістю, розглядали комунікацію насамперед як інструмент захисту репутації організації – влади чи компанії – і мінімізації суспільного осуду. Пізніші дослідження, пов'язані зокрема з аналізом надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, суттєво розширили предмет: кризова комунікація стала розглядатися як чинник, що безпосередньо впливає на безпеку людей, а не лише на сприйняття влади. Ця зміна акцентів знайшла відображення у формуванні концепції «найкращих практик» кризової комунікації, орієнтованих на забезпечення прозорості, чесності, своєчасності та емпатії у зверненнях до громадськості. Водночас дослідники звертають увагу на принципову відмінність публічної кризової комунікації від корпоративної: органи влади несуть конституційний обов'язок перед усіма громадянами, а не перед обраними стейкхолдерами, що зумовлює вищі вимоги до рівності доступу до кризової інформації та неприпустимість маніпулятивних комунікативних стратегій.

Особливе місце в сучасних дослідженнях кризової комунікації органів публічної влади посідає питання вибору форматів і каналів комунікації залежно від характеристик кризи та профілю цільових

аудиторій. Дослідники фіксують, що реакція громадськості на повідомлення влади у кризових ситуаціях визначається не лише змістом інформації, а й формою її подачі та джерелом, від якого вона надходить: офіційні канали державних органів, канали місцевих лідерів думок і неформальні мережі поширення інформації викликають суттєво різний рівень довіри у різних соціальних групах. Цифрова трансформація комунікаційного середовища докорінно змінила умови кризової комунікації: соціальні мережі уможливили безпрецедентну швидкість поширення кризової інформації – як офіційної, так і неофіційної, вірогідної і дезінформаційної, – що поставило органи влади перед необхідністю опановувати принципово нові комунікаційні практики. Нездатність або небажання органів публічної влади оперативно реагувати в цифровому комунікаційному середовищі під час кризи закономірно призводить до заповнення інформаційного вакууму чутками, маніпуляціями і відвертою дезінформацією, що суттєво ускладнює управління ситуацією і підриває довіру населення до влади.

Перехід від моделі одностороннього інформування до моделі діалогу в кризовій комунікації органів публічної влади вимагає системних інституційних змін, що виходять далеко за межі технічного переоснащення. Діалогова модель передбачає насамперед визнання громадськості активним суб'єктом кризового управління, а не лише пасивним реципієнтом офіційних повідомлень, що безпосередньо пов'язано з питаннями розподілу інформації, залучення мешканців до планування захисних заходів і врахування їхнього досвіду і знань при прийнятті управлінських рішень у кризових ситуаціях. Порівняльний аналіз систем кризової комунікації у різних країнах демонструє, що органи влади, які систематично практикують двосторонню комунікацію з громадськістю в докризовий період, – через консультації, спільні навчання з цивільного захисту, відкриті брифінги – забезпечують значно вищий рівень довіри населення до офіційних повідомлень під час реальних кризових ситуацій. Натомість системи, орієнтовані виключно на вертикальне сповіщення, часто стикаються з проблемою «комунікаційного провалу» – ситуацією, коли офіційна інформація ігнорується або активно оскаржується населенням, яке не має звички покладатися на державні канали.

Для України питання організації системи кризової комунікації органів публічної влади з громадськістю набуло надзвичайної практичної гостроти в умовах повномасштабного збройного втор-

гнення, що стало безпрецедентним стрес-тестом для всієї комунікаційної інфраструктури держави. Досвід 2022–2024 років засвідчив як суттєві здобутки – насамперед у сфері централізованої стратегічної кризової комунікації на загальнодержавному рівні, – так і системні вразливості на рівні органів місцевого самоврядування, де якість кризової комунікації залишається вкрай нерівномірною і часто залежить від персональних ініціатив окремих посадовців, а не від сталих інституційних практик і протоколів. Окремою проблемою є збереження інформаційних потреб внутрішньо переміщених осіб і мешканців деокупованих територій, комунікативна взаємодія з якими вимагає специфічних підходів, відмінних від стандартних моделей кризового інформування. Систематизація кращих вітчизняних і зарубіжних практик та їх закріплення у відповідних регуляторних і методичних документах є нагальним завданням у сфері розвитку системи кризової комунікації органів публічної влади.

Таким чином, розвиток системи кризової комунікації органів публічної влади з громадськістю передбачає концептуальний перехід від вузько трактованого «інформування» до цілісної моделі двостороннього діалогу, заснованого на взаємній довірі, прозорості та визнанні громадськості рівноправним учасником кризового управління. Цей перехід має здійснюватися одночасно у кількох вимірах: методологічному – через розробку чітких протоколів і стандартів кризової комунікації для різних рівнів публічної влади; технологічному – через освоєння сучасних цифрових інструментів двосторонньої взаємодії з різними соціальними групами; і культурному – через подолання інерції закритості і патерналізму у відносинах між владою і суспільством. Впровадження системного підходу до кризової комунікації є не лише питанням управлінської ефективності, а й необхідною умовою забезпечення суспільної стійкості в умовах триваючих і потенційних майбутніх кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. 256 p.

2. Seeger M. W. Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*. 2006. Vol. 34, No. 3. P. 232–244.

3. Liu B. F., Austin L., Jin Y. How Publics Respond to Crisis Communication Strategies: The Interplay of Information Form and Source. *Public Relations Review*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 345–353.

ПОМФ`ЮК Тарас,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

БЕЗБАР'ЄРНА ЕВАКУАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА БЕЗПЕКОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ІМПЕРАТИВИ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Воєнні виклики змінили саме розуміння безпекової спроможності територіальної громади. Її вже недостатньо оцінювати лише за наявністю захисних споруд, матеріальних ресурсів, служб реагування чи формально затверджених планів цивільного захисту. Реальна спроможність громади виявляється в тому, чи здатна вона захистити людину в момент безпосередньої загрози, своєчасно попередити про небезпеку, організувати безпечне переміщення, забезпечити супровід уразливих груп і надати підтримку після евакуації. Саме тому безбар'єрна евакуація населення має розглядатися як важлива складова безпекової спроможності громади, а не як окремий технічний елемент системи цивільного захисту.

Евакуація в умовах воєнного стану є складним управлінським процесом, що поєднує планування, оповіщення, інформування, транспортування, міжвідомчу координацію, тимчасове розміщення та подальший соціальний супровід населення. У сучасних дослідженнях наголошується, що організація евакуаційних заходів потребує вдосконалення саме з погляду управління, координації дій відповідальних суб'єктів і допомоги особам, які перебувають на територіях активних або можливих бойових дій [1].

Отже, якість евакуації залежить не лише від наявності транспорту чи маршрутів, а й від здатності місцевої управлінської системи швидко поєднати ресурси, інформацію та відповідальних виконавців.

Безбар'єрний вимір евакуації особливо важливий тому, що в кризових умовах різні групи населення мають нерівні можливості для самостійного реагування. Люди з інвалідністю, особи старшого віку, діти, пацієнти закладів охорони здоров'я, маломобільні особи, вагітні жінки, люди з когнітивними труднощами або низьким рівнем цифрової грамотності потребують не стандартної, а адаптованої моделі евакуації. Закон України № 3441-IX [3] передбачає необхідність визначення місць збору, транспорту, безпечних маршрутів, місць тимчасового перебування, а також залучення спеціалізованого транспорту для перевезення пацієнтів, осіб з інвалідністю та інших маломобіль-

них груп населення. Це дає підстави стверджувати, що безбар'єрність евакуації має не лише гуманітарне, а й нормативне підґрунтя.

Людиноцентричне врядування у сфері цивільного захисту означає перехід від узагальненої категорії «населення» до бачення конкретних потреб людини. План евакуації має враховувати не тільки кількість мешканців, транспортні засоби й маршрути, а й те, хто саме потребує допомоги, якою є мобільність цих людей, чи мають вони доступ до інформації, чи можуть самостійно дістатися пункту збору, чи потребують медичного, соціального або психологічного супроводу. Без урахування цих параметрів евакуація може залишатися формально організованою, але фактично недоступною для тих, хто найбільше потребує захисту.

Важливо, що безбар'єрна евакуація безпосередньо пов'язана з державною політикою створення безбар'єрного простору. План заходів на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору [4] рекомендує органам місцевого самоврядування забезпечувати виконання відповідних заходів у межах своїх повноважень і передбачає оприлюднення інформації про стан їх реалізації у формі відкритих даних.

Отже, безбар'єрність у сфері евакуації повинна бути не ситуативною реакцією на небезпеку, а частиною планування, бюджетування, моніторингу та публічної звітності громади.

Ключовою передумовою такої евакуації є доступність фізичного середовища. Евакуаційний маршрут починається не з транспорту, а з можливості людини безпечно вийти з будівлі, подолати прибудинкову територію, дістатися до пункту збору, скористатися укриттям або тимчасовим місцем перебування. Методичні рекомендації Мінрозвитку 2026 року [2] орієнтують на формування безбар'єрного середовища для житлових і громадських будинків під час нового будівництва, реконструкції, капітального ремонту, відновлення пошкоджених об'єктів та адаптації наявної інфраструктури.

Безбар'єрна евакуація потребує системи чітких індикаторів, за якими можна оцінити готовність територіальної громади до кризового реагування. До таких індикаторів доцільно віднести: наявність актуалізованого плану евакуації з урахуванням потреб маломобільних груп; облік осіб, які потребують допомоги під час переміщення; доступність каналів оповіщення для людей із порушеннями слуху, зору та когнітивними труднощами; наявність спеціалізованого транспорту; доступність пунктів збору, укриттів і місць тимчасового перебування; підготовленість посадових осіб, соціальних працівників і волонтерів до супроводу вразливих груп; регулярність навчань; публічність інформації про маршрути; наявність алгоритмів міжвідомчої взаємодії.

Запровадження таких індикаторів дозволяє оцінювати не формальну наявність плану евакуації, а реальну здатність громади діяти в інтересах людини. Саме в процесі евакуації найвиразніше проявляються слабкі місця місцевого управління: відсутність точних даних про потреби населення, недоступність укриттів, нестача спеціалізованого транспорту, неузгодженість між службами, складність офіційних повідомлень або нерівний доступ до інформації. Водночас належно організована безбар'єрна евакуація свідчить про здатність громади поєднувати цивільний захист, соціальну політику, просторове планування, кризові комунікації та партнерство з громадським сектором у єдину управлінську систему.

Отже, безбар'єрна евакуація населення є не лише процедурою цивільного захисту, а й показником якості місцевого врядування. Її зміст охоплює доступність інформації, фізичного середовища, транспорту, супроводу, тимчасового перебування та післяевакуаційної підтримки. У контексті людиноцентричного врядування саме здатність громади захистити тих, хто має найменше можливостей для самостійного реагування, є одним із найпереконливіших проявів її безпекової спроможності. Тому безбар'єрна евакуація має бути інтегрована до стратегій розвитку територіальних громад, планів цивільного захисту, місцевих програм безбар'єрності та системи оцінювання готовності громад до кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Андрієнко М. В., Бойко О. А., Гаман П. І. Правові та організаційно-управлінські аспекти проведення заходів евакуації в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.1.

2. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрного середовища для житлових і громадських будинків : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 20.01.2026 № 94. URL: https://mindev.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-z-pytan-formuvannia-bezbariernoho-seredovyshcha-dlia-zhytlovykh-i-hromadskykh-budynkiv.

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо уточнення повноважень суб'єктів забезпечення цивільного захисту, вдосконалення законодавства з питань захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій, організації та проведення евакуації населення, забезпечення охорони життя та здоров'я громадян : Закон України від 08.11.2023 № 3441-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3441-20.

4. Про затвердження плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.03.2025 № 374-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-%D1%80.

ПОСТУПНА Олена,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування навчально-наукового юридичного інституту Державного університету економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

ІНКЛЮЗИВНИЙ ПРОСТІР ЯК ОСНОВА НОВОЇ МОДЕЛІ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТА ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЙ

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила катастрофічні деструкції просторового, архітектурного та соціально-демографічного ландшафту прифронтових і деокупованих територій, висуваючи безпрецедентні виклики перед органами публічної влади. Трансформація парадигми публічного управління в цих умовах детермінує радикальний перехід від технократичних моделей до інклюзивного врядування. Повоєнне відновлення громад не може обмежуватися виключно лінійним механічним ремонтом інфраструктури; воно має базуватися на новій філософії просторового планування, де безбар'єрність постає наскрізним принципом організації суспільних відносин та інтегральним чинником забезпечення національної стійкості. До того ж, стрімке зростання чисельності осіб із порушеннями здоров'я, поранених ветеранів і цивільних, літніх людей та ВПО кардинально змінює архітектоніку локальних соціумів. За умов ігнорування традиційними моделями містобудування потреб маломобільних груп, формування інклюзивного простору перетворюється на вагому умову відтворення людського капіталу та ключовий критерій життєздатності громад. Наявність окреслених тенденцій актуалізує потребу в подоланні фрагментарності підходів до створення безбар'єрної екосистеми та методологічному обґрунтуванні моделювання процесів просторового відновлення на засадах універсального дизайну й солідарного врядування.

Масштабність зазначеного виклику чітко підтверджує платформа «Карта Руйнувань та Відновлення»: в Україні зафіксовано 20785 пошкоджених або зруйнованих об'єктів цивільної інфраструктури. З огляду на триваючи бойові дії кількість руйнацій невпинно зростає, проте паралельно розгортається процес відбудови: наразі 4423 об'єкти вже відновлено або вони перебувають у процесі регенерації, яку спільно здійснюють державні установи, волонтерські та міжнародні організації, а загальна сума витрат уже сягає 23,7 млрд грн. [4].

Найбільш складною є ситуація на Харківщині, яка перебуває під перманентним вогневим тиском. За даними Харківської ОВА та ГУ Нацполіції, лише за період з січня по березень 2026 р. в області зафіксовано 1386 ударів, унаслідок яких пошкоджено 2239 цивільних об'єктів, загинуло 108 мирних жителів (зокрема 7 дітей), а з початку вторгнення зареєстровано 28,9 тис. воєнних злочинів [2]. Додатковим безпековим та соціальним викликом є руйнація понад 65 % закладів освіти м. Харкова [3]. Адекватною відповіддю на загрози стало створення безпечного підземного освітнього середовища: за даними Харківської ОВА, в області вже зведено 17 підземних шкіл, а ще 17 планується побудувати до вересня 2026 р., що дозволить близько 40 тис. учнів повернутися до офлайн або змішаної форми навчання [1]. За такого масштабу деструкцій створення безбар'єрної інфраструктури стає єдиною умовою збереження людського капіталу регіону.

Окреслені виклики відкривають можливість для реалізації міжнародного принципу «Build Back Better» (Відбудувати краще, ніж було. Проте безпекові ризики Харківщини змушують інтегрувати вимоги інклюзивності безпосередньо у захисну інфраструктуру. Проєктування підземних шкіл, ЦНАПів та укриттів, адаптованих для осіб із фізичними й ментальними порушеннями, формує унікальний світовий досвід «безпечної безбар'єрності». У цьому процесі доцільно імплементувати міжнародний досвід відновлення міст Боснії і Герцеговині (Сараєво, Мостар), де відбудова історичних центрів поєднувалася з вимогами повної доступності, а також залучати європейський тренд солідарності міст (Solidarity Cities), що передбачає створення наскрізних безбар'єрних мереж, які пов'язують транспорт і соціальні послуги в єдину холістичну екосистему.

Відповідно, нова модель відродження територій має інтегрувати чотири ключові виміри безбар'єрності:

1) фізична та просторова безбар'єрність – відбудова житлового фонду, адмінбудівель, транспортної та медичної інфраструктури має суворо відповідати принципам універсального дизайну. Особливої уваги потребує ревіталізація пошкодженої культурної спадщини. При відновленні знакових об'єктів публічна політика повинна гармонізувати вимоги історичної автентичності із забезпеченням повної інклюзивності. Для об'єктів, фізична реконструкція яких відтермінована, доцільно застосовувати цифрову інклюзію – 3D-моделювання та імерсивні технології (VR/AR) для збереження культурної пам'яті й забезпечення віртуального доступу;

2) цифрова та трансформаційна безбар'єрність. Оскільки прифронтові громади часто мають обмежений фізичний доступ до орга-

нів влади, держава має забезпечити повну доступність веб-ресурсів, ЦНАПів та GovTech-платформ для осіб із сенсорними чи руховими порушеннями. Мобільні групи населення та ВПО повинні отримувати публічні послуги без жодних інституційних перешкод;

3) соціально-економічна безбар'єрність (екосистема реабілітації). Повоєнне відновлення прифронтових територій неможливе без створення умов для працевлаштування та соціалізації ветеранів і постраждалих громадян. Перспективним напрямом державної політики є розвиток доступного соціального та медико-психологічного туризму (автомобільного, адаптованого екологічного та волонтерського тощо), який виступає інструментом реабілітації та водночас стимулює локальну економіку;

4) ментальна та громадянська безбар'єрність – передбачає подолання психологічних бар'єрів у суспільстві, усунення стигматизації та формування культури поваги до різноманітності. Громада має бути безбар'єрною на рівні прийняття управлінських рішень через безпосереднє залучення мешканців (зокрема осіб з інвалідністю та ВПО) до процесів стратегічного планування відбудови.

Практична реалізація запропонованої моделі потребує введення в дію комплексного інструментарію управління: нормативно-правового – здійснення жорсткого аудиту та недопущення до експлуатації об'єктів, зведених або відремонтованих без дотримання державних будівельних норм щодо інклюзивності; фінансово-економічного – цільового залучення міжнародних донорів під програми створення безбар'єрних просторів, оскільки провідні міжнародні інституції сьогодні відмовляються від фінансування проєктів без інклюзивної складової; організаційного – впровадження інструментів дизайн-мислення Agile- менеджменту в практику ОМС при проєктуванні просторів, що дозволяє оперативно адаптувати управлінські рішення під реальні, а не паперові потреби мешканців громад.

Таким чином, інклюзивний простір деокупованих та прифронтових територій є фундаментом нової моделі людиноцентричного врядування. Він виступає головним маркером європейської інтеграції України та ключовим фактором демографічної безпеки, адже повернення та збереження людського капіталу можливе лише туди, де створено безпечне, доступне та гідне середовище для кожного громадянина.

Список використаних джерел

1. На Харківщині завершили будівництво 17 підземних шкіл – очільник ОВА Синегубов / Ю Пащенко, Д. Гребінник, І. Половко. *Суспільне Харків*. 4.03.2026 р. URL: https://suspilne.media/kharkiv/1254952-na-harkivsini-zaversili-budivnictvo-17-pidzemnih-skil-ocilnik-ova-sinegubov/.

2. Понад 1300 ударів з початку року: на Харківщині через обстріли загинули 108 цивільних, серед них – діти / Г. Цьомик. *Суспільне Харків*. 20.03.2026 р. URL: https://suspilne.media/kharkiv/1269272-ponad-1300-udariv-z-pocatku-roku-na-harkivsini-cerez-obstrili-zaginuli-108-civilnih-sered-nih-diti/.

3. У Харкові понад 65% навчальних закладів пошкоджені або зруйновані російськими обстрілами. *Ґвара Медіа*. 6.03.2026 р. URL: https://gwaramedia.com/u-harkovi-ponad-65-navchalnih-zakladiv-poshkodzheni-abo-zrujnovani-rosijskimi-obstrilami/.

4. Цифри. *Карта Відновлення*. URL: https://reukraine.shtab.net/.

РИБАЛКО Гліб Сергійович,
кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінально-правових дисциплін Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СОЦІАЛЬНІЙ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Актуальність теми З огляду на повномасштабну агресію та значне зростання кількості осіб, які набувають статусу ветерана, якісна та всеосяжна соціальна реінтеграція стає критичною умовою для національної безпеки та соціальної стабільності України. Неефективна реінтеграція може призвести до зростання соціальної напруги та ескалації психологічних проблем у суспільстві.

Мета роботи: Проаналізувати сучасну державну політику України у сфері реінтеграції ветеранів, виявити структурні прогалин та розробити рекомендацій щодо впровадження світових практик (США, ЄС).

В сьогоднішніх реаліях держава має виступати не лише як гарант прав і свобод, передбачених Конституцією України, а якголовний архітектор та інвестор у людський капітал ветеранів. Це вимагає переходу від патерналістичної моделі «соціального захисту» до інноваційної моделі «соціального розвитку та економічного включення».

Станом на сьогодні правову основу реінтеграції ветеранів в Україні становлять Закони України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» та інші нормативно-правові акти. Ключова проблема полягає у фрагментованості відповідальності, розпорошеної між різними міністерствами, що створює бюрократичні лабіринти.

Ефективна державна політика має охоплювати три основні компоненти, які наразі стикаються із системними проблемами:

1) Медична та психологічна реабілітація

2) Економічна реінтеграція та зайнятість, метою якої є: перетворення набутих військових навичок на цивільні компетенції та забезпечення високого рівня економічної активності.

3) Житлове забезпечення та Соціальна інтеграція

Проблема житла: Повільне фінансування державних програм компенсації (субвенцій) та існування «черг», що порушує гарантії соціального захисту. Шляхами подалання може бути перехід на систему житлових сертифікатів, які гарантують швидке отримання компенсації, безперебійне пріоритетне фінансування.

Проблема доступності: Відсутність належного державного контролю за впровадженням політики безбар'єрності у житловому фонді та міському середовищі. Шляхами подолання може бути ведення жорсткої державної відповідальності за порушення норм інклюзивності.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду: Моделі реінтеграції.

Досвід США: Модель інституційної потужності та фінансової інвестиції.

Централізація (VA): Департамент у справах ветеранів (VA) є централізованою, високофінансованою федеральною агенцією, що надає повний спектр послуг (медицина, пенсії, освіта, житло) в одній системі. Це забезпечує координацію та відповідальність.

Інвестиція в освіту (GI Bill): Програма Post-9/11 GI Bill покриває 100% вартості навчання та надає стипендію, що є найбільшою державною інвестицією у конкурентоспроможність ветерана та інструментом його соціальної мобільності.

Досвід Європи: Моделі плавного переходу та соціального договору (Велика Британія (Armed Forces Covenant)): Принцип «Ветеранської хартії» юридично зобов'язує державні органи та приватний сектор ставитися до ветеранів справедливо. Це формує потужний соціальний договір.

Франція (Reconversion): Міністерство оборони починає роботу з професійної переорієнтації військовослужбовців за рік до їхнього звільнення. Це забезпечує плавний перехід та мінімізує період безробіття, фокусуючись на професійній адаптації.

Синергія з неурядовими організаціями: В європейських країнах держава активно підтримує та фінансує діяльність ветеранських благодійних організацій (наприклад, Help for Heroes у ВБ), використовуючи їхню гнучкість і довіру.

Ключовий висновок: Державна політика реінтеграції в Україні повинна перейти від адміністративно-бюрократичного

управління до людиноцентричного та інвестиційного підходу, заснованого на міжнародних успішних моделях.

Стратегічна Дорожня Карта Реформ для України, інституційна єдність та координація, створення Єдиного Ветеранського Офісу, наділення Мінветеранів реальними повноваженнями головного координатора та фінансиста всіх програм (наслідування моделі VA).

Діджиталізація: Запровадження Єдиного електронного реєстру ветерана для автоматичного доступу до послуг.

Плавний перехід та Кар'єрне планування - обов'язкові ІПП (Запровадження індивідуальних планів переходу (ІПП), розробка яких починається за 6-12 місяців до звільнення (модель Франції/ВБ)).

Ветеранський Освітній Грант: Запровадження прозорої системи фінансування якісної освіти та стипендій (модель GI Bill).

Економічні стимули: Законодавче закріплення значних податкових пільг для підприємств, які працевлаштовують ветеранів.

Децентралізація та Довіра:

Мережа «Ветеранських Простірів»: Створення у кожній великій громаді доступних, неформальних центрів-хабів, що надають психосоціальні послуги (модель Vet Centers).

Впровадження цих стратегічних кроків дозволить Україні забезпечити гідне повернення ветеранів до цивільного життя як лідерів, рушіїв економічного розвитку та соціальної стабільності країни.

РИБАЛКО Костянтин,
доктор філософії в галузі знань «Публічне управління та адміністрування»,
асистент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків, України

ОСУЧАСНЕННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ДОСТУПНІСТЬ ВСТУПУ ВЕТЕРАНІВ (ВЕТЕРАНОК) НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ

Фактично, ідеєю людиноцентризму пронизана уся Конституція, серцевиною якої є положення статті третьої: «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [1].

Стаття 43 Коституції України, яка була ухвалена 28 червня 1996 року, визначає, що кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб [2].

Реалізація права на працю на публічній службі, зокрема, в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування, засвідчує не лише дотримання принципу забезпечення рівного доступу громадян як до державної служби, так і рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування, а й те, що у разі реалізації такого права саме для ветеранів (ветеранок) – формується новий стратегічний вектор розвитку держави, який впливає на рівень національної безпеки, якість врядування та стійкість суспільства.

Ключовими нормативно-правовими документами, які формують переосмислений інституційний погляд держави на довгострокову проблему реінтеграції ветеранів у цивільне життя, у тому числі через працевлаштування в органи публічного врядування, є Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року та операційний план заходів з її реалізації у 2024-2027 роках, схвалена та затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1209-р; та Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роках, схвалена та затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 року № 1350-р відповідно.

За даними Міністерства у справах ветеранів, станом на 1 травня 2026 року статус ветерана мають понад 2 мільйона осіб. Загалом з 2 014 623 ветеранів статус учасника бойових дій мають 1 471 193 людей, а інвалідність внаслідок війни отримали 159 132. Відповідно частка учасників бойових дій (УБД) сягає 73%, а осіб з інвалідністю у наслідок війни (ОІВВ) – 8%.

До п'ятірки регіонів із найбільшою кількістю ветеранів увійшли Львівська область (130 268 осіб), Київська (127 919) та місто Київ (120 554) й Харківщина (117 564) [3].

За даними дослідження ГО «РУХ ЧЕСНО» середній рівень представленості ветеранів в органах виконавчої влади та апараті парламенту становить лише близько 5–6%, що свідчить про розрив

між масштабом ветеранської спільноти в суспільстві та фактичною участю її представників у процесах державного управління. На це може впливати комплекс факторів – від проходження реінтеграції до недостатньо сформованих механізмів переходу ветеранів у систему публічного управління, обмеженої інституційної відкритості, відсутності системної політики залучення та нерозвинених практик підтримки ветеранів у державних структурах.

Загалом у 14 міністерствах із 8320 держслужбовців на посадах різного рівня 379 є ветеранами, тобто майже 5% всього штату, з яких 322 мають статус УБД, а 59 – ОІВВ. Зазначимо, що деякі ветерани мають подвійний статус. Найбільша кількість УБД та ОІВВ працює безпековому та профільному напрямках: міністерствах оборони, внутрішніх справ, у справах ветеранів, закордонних справ, а також економіки, довкілля та сільського господарства.

Окрім залучення ветеранів до роботи в державних органах, важливою також є їхня представленість на керівних посадах, до прикладу міністрів та керівників, а також їхніх заступників, начальників відділів, департаментів тощо. Адже на цих посадах не лише розробляються політики, а й ухвалюються рішення.

Представленість ветеранів на керівних посадах з липня 2025 року зменшилася з 42% до 35%. Тоді зі 320 ветеранів 135 обіймали вищі посади, а станом на 31 грудня 2025 року 129 ветеранів із 379 є керівниками різних рівнів. [4].

На сьогодні Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування рекомендував Верховній Раді України прийняти за основу Проєкт Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» (реєстр. № 13478-1 від 16.07.2025), який передбачає положення щодо відновлення конкурсів на посади державної служби, а також запроваджує пріоритет ветеранів і ветеранок при вступі на посади державної служби, за умови рівної професійної компетентності кандидатів [5].

Враховуючи вищевикладене, можемо резюмувати, що успішна інтеграція ветеранів (ветеранок) в органи публічної влади стримується взаємопов'язаним комплексом правових та ментальних бар'єрів. Подолання інституційної жорсткості конкурсних процедур та адаптація кваліфікаційних стандартів (зокрема, визнання військових soft skills) є першочерговою умовою для доступу ветеранів (ветеранок) до публічної служби.

Водночас законодавчі зміни будуть ефективними лише за умови трансформації самої корпоративної культури органів державної влади та органів місцевого самоврядування – через нівелювання бюрократичного формалізму, подолання прихованої упередженості та синергію військового лідерства із цінностями людиноцентричного, сервісного врядування.

Список використаних джерел

1. Маслова А. Концепція людиноцентризму в адміністративному праві: передумови виникнення, зміст та нормативна основа. *National law journal: teory and practice,* 2020 august, С. 114-124. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2020/4/18.pdf (дата звернення: 08.06.2025).

2. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Голос України. 1996. № 128. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text. (дата звернення: 08.06.2025).

3. Стаття «В Україні вже понад 2 мільйони ветеранів: які області в лідерах». URL: https://veterans.chesno.org/news/6867/ (дата звернення: 08.06.2025).

4. Дослідження «Від служби до держслужби: представленість ветеранів у складі органів влади України» ГО «РУХ ЧЕСНО» в межах Програми ветеранського лідерства. 2026. URL: https://cdn.chesno.org/web/media/projects/investigations/pdf/ua/vid_sluzhby_do_derzhsluzhby.pdf

5. Проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби». URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56817 (дата звернення: 08.06.2025).

РИСУХІН Данило,
магістр правознавства, м. Харків, Україна.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ПРОТЕЗУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах триваючої війни забезпечення ефективної ресоціалізації та реабілітації ветеранів є одним із пріоритетних напрямів державної соціальної політики. Не менш актуальним цей напрям буде і в період післявоєнного відновлення. Особливо гостро стоїть питання забезпечення необхідних умов та створення механізмів для повернення до повноцінного цивільного життя ветеранів-осіб з інвалідністю, зокрема захисників із ампутаціями.

За статистичними даними Міністерства у справах ветеранів, станом на 01 квітня 2026 року чисельність учасників війни та бойо-

вих дій, інформацію про яких внесено до Єдиного державного реєстру ветеранів війни, становить приблизно 1,5 млн осіб. Із них понад 152 тис. осіб мають статус осіб з інвалідністю внаслідок війни [1].

Зі слів Юрія Ярмолюка – начальника клініки ушкоджень Національного військово-медичного клінічного центру, доктора медичних наук, – 65-70 % поранень на війні припадає на кінцівки [2].

Згідно з аналітичними даними Міністерства охорони здоров'я, станом на листопад 2023 року понад 50 тисяч осіб втратили одну чи декілька кінцівок унаслідок війни починаючи з лютого 2022 року. Зокрема, через складність випадків збільшується кількість громадян, які потребують дороговартісного протезування. У 2023 році потреба у протезуванні серед цивільного населення зросла на 15 %, а серед військових – у 5 разів [3].

Підвищена важливість запровадження та реалізації ефективної соціальної політики щодо забезпечення ветеранів-осіб з інвалідністю якісними протезами та протезно-ортопедичними виробами зумовлена одразу кількома чинниками.

Морально-соціальний аспект. Військовослужбовці, виконуючи свій конституційний обов'язок щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, ризикують найціннішим – життям і здоров'ям, соціальними зв'язками та кар'єрою. Саме тому одним із моральних обов'язків суспільства і держави є забезпечення сприятливих умов для їх ефективної реабілітації та ресоціалізації після завершення служби, особливо якщо вона пов'язана з отриманням поранення.

За результатами опитування проведеного соціологічного групою «Рейтинг» у 2025 році за ініціативи Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів, оцінюючи ступінь забезпечення власних потреб опитані ветерани та ветеранки за 5-бальною шкалою (де 5 – повністю забезпечено, 1 – зовсім не забезпечено, 0 – немає такої потреби) оцінили ступінь забезпеченості фізичної реабілітації та/або протезування у 3,3 бали, працевлаштування у 3,2 бали, що свідчить про недостатнє забезпечення потреб у цих сферах [4].

Протезування дозволяє ветеранам-особам з інвалідністю повертатися до повноцінного життя, соціальної активності, праці та виконання сімейних обов'язків. У протилежному випадку вони ризикують залишитися ізольованими від суспільства, що може призвести до соціальної маргіналізації, стигматизації та дискримінації [5].

Економічний аспект. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1209-р схвалено Стратегію ве-

теранської політики на період до 2030 року. Стратегічною ціллю № 1 у зазначеному документі визначено «Відновлення людського капіталу та добробуту ветеранів/ветеранок, членів їхніх сімей», у межах якої виокремлено операційну ціль № 2 «Відновлення та підтримка фізичного і психічного здоров'я ветеранів/ветеранок» та операційну ціль № 3 «Забезпечення працевлаштування та освіти» [6].

За оцінкою Міжнародного валютного фонду, станом на 2026 рік на території України проживає приблизно 32,28 млн осіб [7]. Таким чином, частка ветеранів від загальної кількості населення України становить приблизно 4,65 %, і цей показник, з огляду на триваючі мобілізаційні та міграційні процеси, має тенденцію до зростання.

Більшість ветеранів - це амбітні люди працездатного віку з найрізноманітнішими навичками, освітою та спеціальностями. Державна соціальна політика суто пільгової спрямованості щодо них є недостатньо ефективною, оскільки не створює належних передумов і стимулів для самореалізації та повернення до економічної активності.

Державна соціальна політика щодо ветеранів повинна ґрунтуватися не на патерналістському підході, а на інклюзивних засадах. Одним із основних завдань у цій сфері має стати створення належних умов для повернення ветеранів до економічної активності, що, з одного боку, є важливою передумовою реадаптації до цивільного життя, а з іншого - необхідною умовою забезпечення економічної стійкості та розвитку держави в умовах негативних демографічних тенденцій та економічної нестабільності. У випадку ветеранів-осіб з інвалідністю забезпечення якісними протезами є однією з ключових передумов повернення до економічної активності.

Гуманітарний аспект. Відповідно до статті 3 Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [8].

Законом України № 1767-VI від 16 грудня 2009 року ратифіковано Конвенцію про права осіб з інвалідністю, метою якої є заохочення, захист і забезпечення повного та рівного здійснення всіма особами з інвалідністю всіх прав людини й основоположних свобод, а також сприяння повазі до притаманної їм гідності. Згідно з пунктом «g» частини першої статті 4 Конвенції держави-учасниці зобов'язуються, зокрема, проводити або заохочувати дослідницькі та конструкторські розробки, а також сприяти наявності й використанню нових технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій, засобів, що полегшують мобільність, обладнання та допоміжних технологій, придатних для осіб з інвалідністю, приділяючи першочергову увагу доступним за вартістю технологіям [9].

Забезпечення ветеранів сучасними протезами є необхідною умовою реалізації фундаментальних прав людини та основоположних свобод, зокрема права на повагу до гідності, права на рівні можливості та недискримінацію. Створення ефективних державних механізмів у цій сфері є індикатором того, що держава не лише формально декларує, а й фактично вживає заходів для забезпечення гідного життя та рівних можливостей громадян, які отримали поранення під час виконання військового обов'язку.

Таким чином, узагальнюючи викладене, ефективне забезпечення ветеранів-осіб з інвалідністю сучасними протезами та протезно-ортопедичними виробами в умовах триваючої війни й майбутнього післявоєнного відновлення є визначальним чинником відновлення людського капіталу, зміцнення соціальної стійкості та відновлення економічного потенціалу держави.

Список використаних джерел

1. Адміністративні дані в значенні Закону України «Про державну статистику», що збираються Міністерством у справах ветеранів України : офіц. вебпортал відкритих даних. URL: https://data.gov.ua/dataset/034f43a4-133a-498f-8478-6076ed1013e4

2. Ми рятуємо важких пацієнтів з майже безвихідних ситуацій – головний травматолог ЗСУ Юрій Ярмолюк // АрміяInform. 2023. 27 лип. URL: https://armyinform.com.ua/2023/07/27/my-ryatuyemo-vazhkyh-pacziyentiv-majzhe-z-bezvyhidnyh-sytuaczij-golovnyj-travmatolog-zsu-yurij-yarmolyuk/

3. Соціальна політика: у Комітеті обговорили стан протезування в Україні // Комітет Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів. URL: https://komspip.rada.gov.ua/news/main_news/76592.html

4. Український ветеранський фонд. Портрет ветерана 2025. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/Portret-veterana-2025.pdf

5. Український ветеранський фонд, Сірак'юський університет, Соціологічна група «Рейтинг». Стигматизація ветеранів і ветеранок: ситуація в Україні та досвід США: аналітичний звіт. Київ, 2025. 128 с. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/Styhmatyzatsiia-veteraniv-i-veteranok.pdf

6. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-р#Text

7. World Economic Outlook Database, October 2025 : Total population of a country, region, or group of countries / International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/LP@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD

8. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

9. Конвенція про права осіб з інвалідністю : ратифікована Законом України від 16 груд. 2009 р. № 1767-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

РУДЕНКО Олександр Миколайович,
аспірант кафедри публічного управління та підприємництва
Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

ДЕМОКРАТІЯ УЧАСТІ ЯК ЧИННИК ДЕМОКРАТИЧНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ

Глобальне зростання авторитарних тенденцій і ерозія ліберальної демократії зумовлюють актуальність пошуку механізмів зміцнення демократичних інституцій. В умовах повномасштабної збройної агресії Росії проти України ці питання набувають особливої практичної значущості. Демократія участі - як система форм безпосередньої та напівпрямої громадянської участі у прийнятті публічних рішень - постає не лише нормативним ідеалом, а й реальним чинником демократичної консолідації та національної єдності. Концептуальне осмислення цього зв'язку є метою пропонованих тезів.

Теоретичний базис дослідження формує концепція демократичної стійкості (democratic resilience), що останніми роками стала провідним поняттям у порівняльній політичній науці. Як наголошує В. Меркель, стійкість демократії визначається чотирма складниками: інституційними аренами, акторами, формами участі та якістю управлінських рішень [1]. Це означає, що демократія участі органічно вбудована у саму архітектуру стійкого демократичного ладу: без активних громадян, здатних впливати на прийняття рішень, жодна інституція не може бути справді резистентною до авторитарних загроз.

Емпіричні свідчення з України підтверджують цей теоретичний зв'язок. Попри умови воєнного стану, рівень громадянської залученості до місцевого урядування залишається стабільно високим: у 2024 р. 71 % територіальних громад повідомили про регулярне інформування та/або залучення мешканців до прийняття рішень, причому цей показник суттєво не відрізнявся навіть у районах активних бойових дій [3]. Це свідчить про те, що демократія участі функціонує як альтернативний стовп легітимності в умовах, коли традиційні електоральні механізми обмежені.

Особливу роль у зміцненні демократичних цінностей відіграє контекст збройного конфлікту. Дослідження К. Бакке, М. Даля і К. Рікарда на основі репрезентативних опитувань 2022 і 2024 рр. доводить, що зовнішня агресія посилила в українців прихильність до де-

мократичних принципів, зокрема до свободи слова та чесних виборів [2]. Механізм цього ефекту пов'язаний із формуванням громадянської національної ідентичності: протиставлення демократичного «ми» авторитарному «іншому» (Росії) мобілізує суспільство навколо демократичних цінностей і тим самим прискорює консолідацію.

Децентралізаційна реформа 2015–2020 рр. забезпечила інституційне підґрунтя для масштабування практик участі. О. Кеудел та О. Гусс показують, що громади, які активно практикували поліцентричне врядування до 2022 р., продемонстрували значно вищу спроможність до адаптації в умовах повномасштабного вторгнення [4]. Місцеве самоврядування стало ключовим вузлом кризової відповіді: самоорганізація громадян, волонтерські мережі та спільне планування ресурсів виявилися ефективнішими за централізовані розпорядження. Мельниковська І. та Сохей С. констатують, що саме громадські агенції та неформальні мережі місцевих стейкголдерів уможливили збереження демократичних інституцій в екстремальних умовах [5].

Конкретним інструментом демократії участі, що продемонстрував свою ефективність, є партисипаторний бюджет (ПБ). Шмайнг С. доводить, що ПБ в містах пост-майданної України став майданчиком для вироблення довіри між громадянами і місцевою владою, а також для подолання внутрішніх соціальних конфліктів [7]. Дослідники на підставі даних з українських громад підтверджують: чим вищий рівень демократичної участі на місцевому рівні, тим кращим є надання суспільних благ [6]. Отже, участь не лише консолідує демократичний лад символічно, а й генерує відчутні суспільні результати, що зміцнюють лояльність громадян до демократичних інституцій.

Цифровий вимір демократії участі суттєво розширює її потенціал у контексті збройного конфлікту. Матвєєва демонструє, що цифрові платформи громадянської участі відіграли трансформаційну роль у демократичному розвитку України в 2022–2023 рр.: технологічна залученість не лише спрощувала координацію, а й формувала нові форми політичної суб'єктності [8]. Проєкт Ради Європи зі зміцнення демократичної стійкості через громадянську участь (2023–2025) підтверджує практичну дієвість цього підходу: проведення громадянських асамблей у Славутичі та Звягелі в умовах воєнного стану довело, що інструменти демократії участі можуть функціонувати навіть за надзвичайних обставин [10].

Берг-Шлоссер Д. у компаративному аналізі демократичної стійкості / відступу наголошує: ключовим предиктором стійкості

є не стільки формальні інституції, скільки активна участь громадянського суспільства [9]. Для постконфліктної розбудови України це означає пріоритет інвестицій у механізми участі - не як додаткового елементу реформ, а як їхньої системної основи. Саме практики участі формують горизонтальну довіру між громадянами (social trust), яка, за класичними концепціями демократичної консолідації, є необхідною умовою стабільного демократичного ладу.

Таким чином, демократія участі виконує щодо демократичної консолідації та національної єдності подвійну функцію. По-перше, вона є інструментальним чинником: через конкретні механізми (ПБ, громадянські асамблеї, цифрові платформи) формує довіру до інституцій, підвищує якість суспільних благ і зміцнює легітимність публічної влади. По-друге, вона є конститутивним чинником: практики участі виробляють спільну громадянську ідентичність - демократичне «ми», – яка в умовах збройного конфлікту стає потужним джерелом національної єдності.

Список використаних джерел

1. Merkel, W. (2026). What is democratic resilience? *Democratization*, *33* (3), 472–493. https://doi.org/10.1080/13510347.2025.2590677

2. Bakke K. M., Dahl M., Rickard K. Conflict exposure and democratic values: Evidence from wartime Ukraine. *Journal of Peace Researc*h. 2025. Vol. 62, No. 5. P. 1376–1392. DOI: https://doi.org/10.1177/00223433251347769

3. Wolodin, D. (2025). Strengthening local democratic resilience through democratic innovations: the case of post-Euromaidan Ukraine. *Contemporary Politics*, 1–14. https://doi.org/10.1080/13569775.2025.2544537

4. Keudel, O., & Huss, O. (2025). Polycentric crisis response and societal resilience: how local communities address internal displacement in Ukraine due to the Russian full-scale invasion. *Post-Soviet Affairs*, *41* (5), 436–458. https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2480529

5. Melnykovska, I., & Sokhey, S. W. (2025). The local and regional dimension of Ukraine's resilience during Russia's full-scale invasion: an introduction. *Post-Soviet Affairs*, *41* (5), 401–410. https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2545626

6. Banerjee, I., Ganga, P., Kasianenko, N., Miadzvedz, A., Sokhey, S. W., & Van De Laarschot, S. (2025). The effect of democratic participation on public goods provision: evidence from local governments in Ukraine. *Post-Soviet Affairs*, *41*(5), 498–520. https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2529766

7. Schmäing S. Urban democracy in post-Maidan Ukraine: conflict and cooperation between citizens and local governments in participatory budgeting. *European Societies*. 2024. Vol. 26, No. 2. P. 230–252. DOI: https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2183972

8. Matveieva, O. (2025). A gender perspective on the role of technology in democratic development through wartime civic engagement. *Journal of Gender Studies*, *34* (7), 955–969. https://doi.org/10.1080/09589236.2024.2387197

9. Berg-Schlosser D. Democratic resilience or retreat? A cross-area analysis. *Frontiers in Political Science*. 2025. DOI: https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1447925

10. Council of Europe. Strengthening democratic resilience through civic participation during the war and in the post-war context in Ukraine (2023–2024). Kyiv, 2025. URL: https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine

СЕРЕНОК Артем,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

МЕХАНІЗМИ ЕЛЕКТРОННОЇ УЧАСТІ ГРОМАДЯН НА РІВНІ ОМС

Впровадження механізмів електронної участі громадян на рівні ОМС передбачено різними нормативно-правовими актами: від ЗУ «Про звернення громадян» та ЗУ «Про доступ до публічної інформації» до окремих рішень органів місцевого самоврядування.

В Україні функціонує кілька підходів до прозорості та відкритості міст та електронних механізмів залучення громадян, які можна узагальнити за наступною класифікацією:

- електронні звернення (особисті);
- колективні електронні звернення (е-петиції);
- електронні запити щодо публічної інформації;
- електронні консультації;
- громадський бюджет участі (партисипаційний бюджет);
- допоміжні інструменти залучення громадян (чат-боти, форуми, мапи звернень);
- електронні приймальні посадових осіб ОМС.

Існує декілька моделей е-приймальні:

- звичайна форма зворотного зв'язку на сайті ОМС;
- окремий сайт для комунікації з посадовими особами;
- диспетчерська служба;
- окремий особистий кабінет мешканця;
- е-приймальня як Електронний Контакт-центр, який інтегрує в собі комплекс різних ІКТ-рішень.

Визначити е-приймальню можна як комплексну систему, що призначена для двосторонньої взаємодії з громадянами, яка дозволяє:

- оптимізувати процес зворотного зв'язку за допомогою сучасних засобів ІКТ;

- організувати процес накопичення інформації, її систематизації та виставлення пріоритетів для реагування на запити, що надходять від громадян до ОМС;

- організувати ефективний моніторинг реагування працівників ОМС на запити та звернення, що надходять від громадян, що пов'язані з їхнім опрацюванням.

Наразі не існує єдиного загальноприйнятого рішення е-приймальні, яка об'єднує різні електронні механізми залучення громадян в одній системі. Кожне місто обирає саме ту модель е-приймальні, яку вважає за потрібне. Це пов'язано як з різним рівнем розуміння та використання у роботі міських рад інформаційно-комунікаційних технологій, так і з обмеженнями існуючих впроваджених ІТ-інструментів, а також з технічними та фінансовими перепонами щодо розвитку ІКТ-інфраструктури міських рад. Існуючі безкоштовні платформи, на кшталт https://e-dem.in.ua/, надають ОМС можливість користуватися лише деякими сервісами електронної участі та зворотного зв'язку. В той же час, комерційні пропозиції від ІТ-розробників або не задовольняють ОМС своїм функціоналом, або занадто складні та технічно обтяжливі в своїй експлуатації. Крім того, значна кількість ОМС вважає достатнім використовувати для комунікації з жителями громади найпростіші електронні канали (пошту або соціальні мережі) і не замислюється про низьку ефективність використання саме цієї моделі зворотного зв'язку.

Серед реалізованих в українських містах практик щодо різних варіантів створення електронних рішень для подання звернень, запитів можна виокремити такі:

- Модель із звичайною формою зворотного зв'язку на сайті ОМС (без реєстрації);
- Модель зі звичайною формою зворотного зв'язку на сайті ОМС (доступно тільки для зареєстрованих користувачів);
- Модель окремого сайту «Контакт-центр», який інтегрує в собі цілий комплекс різних ІКТ-рішень;
- Модель е-звернення через електронну пошту;
- Модель е-звернення через соціальні мережі;
- Модель окремого сайту для е-звернень та е-запитів;
- Модель особистого кабінету мешканця;
- Модель окремого сайту диспетчерської служби;
- Модель окремого сайту електронних сервісів з функцією зворотного зв'язку;
- Модель зворотного зв'язку за допомогою чат-боту.

В містах Хмельницький, Краматорськ, Ірпінь реалізована не модель е-приймальні, а модель зворотного зв'язку за допомогою електронної форми звернення без авторизації на сайті. Користувач заповнює електронну форму звернення та надсилає її.

В містах Маріуполь, Бурштин реалізована модель зворотного зв'язку за допомогою електронної форми звернення з обов'язковою авторизацією на сайті. Авторизація можлива як за логіном та паролем, так і за допомогою акаунтів соціальних мереж. Після авторизації користувач заповнює електронну форму звернення та надсилає її.

В Києві реалізована модель зворотного зв'язку через окремий сайт «Контакт-центр» з обов'язковою авторизацією на сайті. Авторизація можлива як за логіном та паролем, так і за допомогою акаунтів соціальних мереж. Після авторизації створюється особистий кабінет з розширеним функціоналом, через який користувач може:

- створити та надіслати звернення до органу влади;
- отримувати інформацію про діяльність органів влади;
- контролювати своєчасність та якість робіт, що виконуються на об'єктах міського господарства;
- повідомляти про виявлені порушення;
- вказувати на незаконне розміщення об'єктів;
- пропонувати додаткові роботи з благоустрою подвір'їв;
- оцінювати роботу державних установ;
- підтверджувати чи спростовувати відповіді службовців про вирішення проблем.

Модель «Контакт-центру» інтегрує в собі комплекс різних ІКТ-рішень.

В містах Суми, Мукачево реалізована не модель е-приймальні, а модель електронного звернення за допомогою електронної пошти без авторизації на сайті. Користувач надсилає звернення на вказану електронну поштову скриньку ОМС.

В деяких містах реалізована модель зворотного зв'язку через соціальні мережі (Facebook). Користувач надсилає звернення через Facebook Messenger. Деякі невеликі міста активно використовують саме цю модель зворотного зв'язку з громадянами.

В містах, де реалізована модель зворотного зв'язку через окремий сайт, можливо отримати відповідь на електронні звернення та е-запити згідно категорії питання, що порушуються автором. Функціонал такого сайту дозволяє без авторизації користувача на сайті подати:

- електронне звернення;
- запит щодо публічної інформації.

На такому сайті може бути передбачена функціональна можливість дослідити стан виконання звернення за кодом, який користувач отримує при подачі звернення. Прикладом є Івано-Франківськ.

В містах де реалізована модель зворотного зв'язку через окремий сайт особистого кабінету мешканця з обов'язковою авторизацією на сайті, авторизація можлива як за логіном та паролем, так і за допомогою таких методів ідентифікації як Bank ID та КЕП. Після авторизації створюється особистий кабінет мешканця, де можна замовити послугу міської ради, зареєструвати електронне звернення, записатись на прийом до посадовця, створити запит довідки про несудимість та багато іншого, а також відслідковувати стан виконання кожного з вищезазначених об'єктів.

В деяких містах реалізована модель зворотного зв'язку через окремий сайт диспетчерської служби з обов'язковою авторизацією на сайті. Авторизація можлива за логіном та паролем. Модель окремого сайту Диспетчерської служби - це Гаряча лінія міста. В офлайні це міська багатоканальна телефонна служба, де кожен мешканець міста може отримати потрібну консультацію та подати звернення. В онлайні – це окремий сайт, а також мобільний додаток, через які можна отримати інформацію про планові та аварійні роботи, подати звернення. Така диспетчерська служба не тільки надає консультації, а й контролює якість виконання робіт шляхом отримання зворотного зв'язку від мешканців.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР . URL : https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80

2. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01. 2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17

СИЧЕНКО Віктор,

доктор наук з державного управління, професор, ректор Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТ ОБОРОНИ ДЕРЖАВИ

Триваюче повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України ще з початку 2022 року поставило перед

українським суспільством виклики, які виходять далеко за межі суто воєнного протистояння. Серед найгостріших питань, що виникли залишається проблема забезпечення функціональної участі людей з інвалідністю, поранених захисників та мирних жителів, які отримали травми внаслідок бойових дій чи у інших сферах суспільного життя під час правового режиму воєнного стану. Саме в цьому контексті концепція безбар'єрності набуває принципово нового виміру, адже перестає бути виключно предметом соціальної політики і стає невід'ємним складником стратегії національної безпеки.

Україна сьогодні є державою, у якій сотні тисяч людей вже живуть із набутою інвалідністю внаслідок війни. За різноманітними оцінками соціологічних досліджень, після завершення активної фази бойових дій кількість громадян, які потребуватимуть адаптованого для їхньої життєдіяльності середовища, реабілітаційної інфраструктури та інклюзивних механізмів участі у суспільному житті, сягатиме мільйонів. Неспроможність держави забезпечити повноцінну реінтеграцію матиме як соціальні, так й безпекові наслідки, починаючи від деморалізації захисників до підриву довіри до інститутів влади.

Відтак, дослідження безбар'єрності крізь призму доктрини резильєнтності (стійкості) суспільства щодо зовнішніх і внутрішніх потрясінь є науково обґрунтованим і практично затребуваним завданням сучасної науки публічного управління.

У сучасній доктрині національної безпеки поняття резильєнтності (стійкості) розглядається як здатність держави, суспільства та окремих індивідів зберігати функціональну цілісність і відновлювати свій потенціал в контексті дестабілізуючих впливів. На рівні НАТО поняття формалізовано у концепції базових вимог до стійкості суспільства («Baseline Requirements for National Resilience»), що включає безперебійне функціонування державного управління, критичної інфраструктури та здатності суспільства підтримувати обороноздатність у кризових умовах [1].

Принципово важливим аспектом є те, що у зазначеній концепції наголошується, що стійкість держави визначається не лише воєнним потенціалом, а й зафіксованим ступенем соціальної згуртованості, наявної довіри до інститутів та рівнем залученості всіх соціальних груп до реалізації різноманітних спільних цілей. Саме в цій лакуні спостерігаємо перетин понять безбар'єрності та резильєнтності. Суспільство, в якому особи з інвалідністю та ветерани є повноправними учасниками соціальних процесів, є апріорі більш стійким до деструктивних впливів [2].

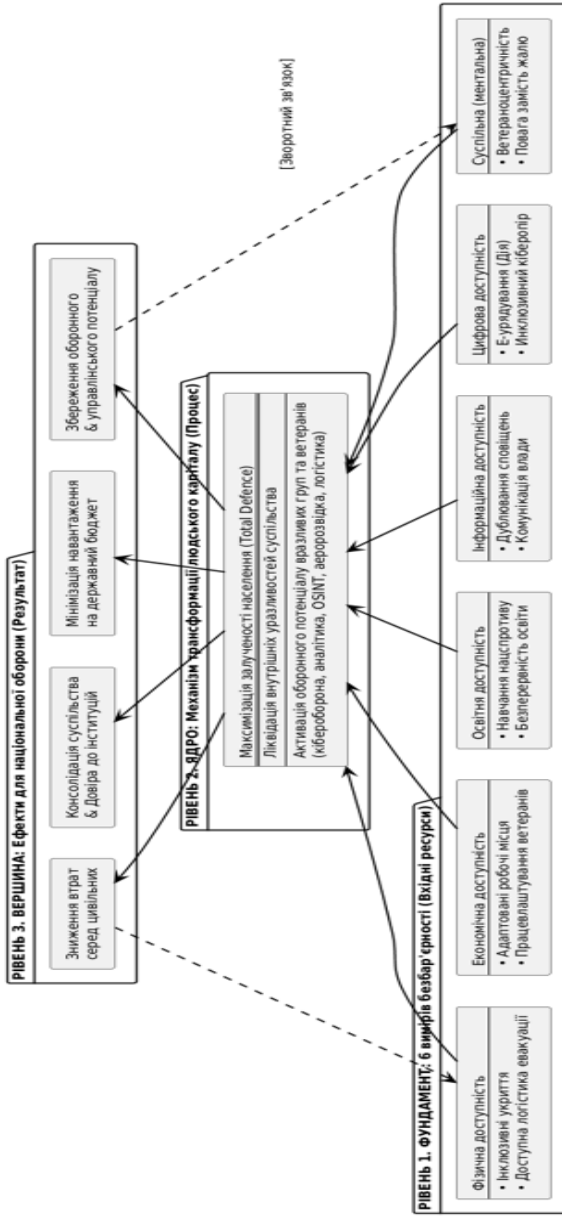


Рис. 1 Структурно-функціональна модель інклюзивної стійкості в системі національної оборони.

Джерело: складено автором на основі [1]

Таким чином, безбар'єрність доцільно розглядати як структурний елемент резильєнтності (стійкості), що діє одночасно на трьох рівнях: індивідуальному (як відновлення функціональності та суб'єктності), інституційному (адаптація державних і громадських інституцій) та системному (формування інклюзивної архітектури суспільства, здатної функціонувати в умовах кризи).

Аргументація на користь оборонного виміру безбар'єрності ґрунтується на кількох взаємопов'язаних тезах. Зокрема, людські ресурси є ключовим чинником оборонної спроможності держави, а можливість максимально широкого залучення громадян до діяльності в галузі оборони та безпеки (від волонтерства до кіберзахисту) безпосередньо впливає на цю спроможність. По-друге, реінтеграція поранених військовослужбовців у суспільне та, за можливості, службове середовище є критичним завданням з точки зору збереження мотивації та бойового духу Збройних Сил. Відсутність реальних перспектив повноцінного життя після поранення одна з найбільш деструктивних пропагандистських наративів ворога. Безбар'єрне середовище, яке демонструє реальну суспільну турботу про захисників, і є практичною відповіддю на цей наратив. І, звичайно, по-третє, в умовах тотальної оборони, має бути передбачено мобілізацію всього потенціалу суспільства, фізичну та інформаційну доступність оборонних інфраструктур (укриттів, евакуаційних маршрутів, систем оповіщення, пунктів видачі гуманітарної допомоги).Аналіз чинного законодавства України свідчить про наявність суттєвого розриву між декларованими зобов'язаннями у сфері безбар'єрності зокрема, тими, що випливають із Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (ратифікована Україною у 2009 р.), Законів України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», «Про забезпечення функціонування безбар'єрного простору» та реальним станом їх імплементації в оборонно-безпековій сфері.

Запропонована авторська модель інтеграції безбар'єрності до системи забезпечення національної стійкості передбачає три взаємопов'язані компоненти, а саме нормативний, інституційний та операційний. Окремої уваги заслуговує питання цифрової безбар'єрності доступності електронних сервісів Міністерства оборони, Генерального штабу, ТЦК та відповідних установ для осіб з порушеннями зору, слуху та когнітивними особливостями. У сучасних умовах інформаційного протистояння цифрова доступність є одночасно правом громадянина та інструментом збереження інформаційного суверенітету.

Відтак, безбар'єрність не є винятково периферійною соціальною проблемою, а скоріше є стратегічною умовою формування стійкого й обороноздатного суспільства. Держава, яка системно інвестує в безбар'єрне середовище, отримує не лише більш інклюзивне суспільство, а й формує потужніший людський капітал, вищий рівень соціальної довіри та більш ефективну систему реагування на кризові виклики.

Список використаних джерел

1. NATO Baseline Requirements for National Resilience. Brussels: NATO HQ, 2021. 32 p.

2. Ungar M., Bush N. Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change. Oxford University Press, 2021. 368 p.

СИЧОВА Вікторія Вікторівна,
д.держ.упр., проф., професор кафедри «Каразінська школа соціальної роботи»
ННІ соціології та медіакомунікацій
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЛЮДЯМ ПОХИЛОГО ВІКУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Після широкомасштабного російського вторгнення в Україну зросли перешкоди до доступності та якості соціальних послуг у територіальних громадах, загострилися питання забезпечення гідного життя людей похилого віку. В Україні вони складають найчисельнішу категорією громадян, які потребують соціального обслуговування. Збільшення частки громадян віком від 60 років від усього населення країни з 24,8% у 2022 році до 33,5% (за прогнозами) у 2050 році [2; 4] потребує подальшого реформування системи надання соціальних послуг зазначеній категорії громадян. В умовах російського вторгнення в Україну з 2014 р., а особливо під час російсько-української широкомасштабної війни з 2022 р. прискорилось формування моделі людиноцентричного врядування у соціальній сфері. За цієї моделі реформа чи послуга вимірюються впливом на конкретну людину, її потреби та безпеку. Людиноцентричне врядування ставить потреби, гідність та безпеку кожної конкретної людини в центр усіх управлінських рішень.

У 1991-2000 роки відбувалися перші кроки трансформації від централізованої, адміністративно-командної, «суб'єкт-об'єктної» моделі державного управління, де людина була об'єктом рішень влади, до

«суб'єкт-суб'єктної» моделі людиноцентричного врядування, де громадянин став головним замовником послуг. Створювалась розгалужена мережа територіальних центрів обслуговування пенсіонерів та одиноких непрацездатних громадян – напівстаціонарних установ – надавачів соціальних послуг людям похилого віку. Складові людиноцентричного врядування були закладені в Конституції України, де йдеться, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» [3, ст. 3].

У 2001-2013 роках соціальні служби стали застосовувати принцип адресності (один із принципів людиноцентричного врядування) в системі надання послуг непрацездатним громадянам, зокрема людям похилого віку. Ухвалення Закону України «Про соціальні послуги» (2003 р.) сприяло роздержавленню територіальних центрів соціального обслуговування (ТЦСО); деінституціалізації сфери соціальних послуг. У цей період почалось розроблення та впровадження державних соціальних стандартів соціальних послуг: догляд вдома, денний догляд, соціальна інтеграція та реінтеграція. Концепція реформування системи соціальних послуг (2012 р.) мала на меті перехід від моделі соціального обслуговування шляхом виключення із суспільства людей похилого віку до моделі надання соціальних послуг, спрямованої на інтеграцію літніх людей у громади.

Період 2014–2019 років ознаменувався втіленням таких принципів людиноцентричного врядування, як децентралізація та доступність соціальних послуг. Реформа децентралізації державного управління сприяла реформуванню системи соціальних послуг з метою забезпечення їхньої доступності, зокрема громадянам похилого віку. Через російську окупацію частини двох східних областей України, анексію Криму виникла така категорія, як внутрішньо переміщені особи (ВПО) в кількості 1026177, з яких 493 897 (48%) складали люди похилого віку [1]. Підписання та ратифікація в 2014 р. Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом обумовило ухвалення протягом 2015-2017 років дев'яти Державних стандартів соціальних послуг для людей похилого віку: соціальної адаптації, консультування; профілактики; представництва інтересів; посередництва (медіації); стаціонарного догляду за особами, які втратили здатність до самообслуговування чи не набули такої здатності; паліативного догляду та кризового (екстреного) втручання; підтриманого проживання осіб похилого віку та осіб з інвалідністю. Стратегія державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року сприяла популяризації в суспільстві «ідеї взаємної відповідальності поколінь, формування пози-

тивного ставлення до похилого та старечого віку» [5]. Законом України «Про соціальні послуги» (2019 р.) отримувачі соціальних послуг та їхні об'єднання набули суб'єктності в системі надання соціальних послуг.

В умовах пандемії COVID-19 з березня 2020 р. до 23 лютого 2022 р. цифровізація соціальних послуг в ТЦСО продовжувала розвиток соціальних послуг в напряму деінституціалізації та інклюзії, зокрема осіб похилого віку та осіб з інвалідністю, що свідчило про подальший розвиток людиноцентричного врядування.

З 24 лютого 2022 р. – до теперішнього часу – період реформування системи надання соціальних послуг для людей похилого віку в умовах широкомасштабної російсько-української війни. Руйнація та пошкодження значної кількості закладів, що надають соціальні послуги, призвело до погіршення інклюзивності та доступності послуг, проблем із отриманням соціальних послуг, особливо для осіб з інвалідністю та людей похилого віку. У територіальних громадах з квітня 2022 року соціальні послуги стали надаватися екстрено (кризово), зокрема для людей похилого віку, а саме: короткотермінове проживання; екстрене (кризове) втручання, представництво інтересів, підтримане проживання осіб похилого віку та осіб з інвалідністю, догляд вдома, догляд стаціонарний, денний догляд, паліативний догляд, натуральна допомога, транспортні послуги. У 2024 році почався експериментальний проєкт з організації надання ВПО похилого віку, особам з інвалідністю соціальних послуг стаціонарного догляду, підтриманого проживання за принципом «гроші ходять за людиною». Новий підхід до надання соціальних послуг зазначеним категоріям сприяє розвитку ринку надавачів соціальних послуг та їх підтримці, соціалізації в територіальній громаді людей похилого віку, подальшій деінституціалізації сфери соціальних послуг та інклюзії, зокрема літніх людей та осіб з інвалідністю, покращенню доступності соціальних послуг. Подальшому розвитку людиноцентричного врядування у соціальній сфері сприяли зміни до Закону України «Про соціальні послуги» (2022 р.), Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року (2024 р.), Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо удосконалення порядку надання соціальних послуг» (2025 р.).

Таким чином, перехід до моделі людиноцентричного врядування в соціальній сфері в Україні відбувався в п'ять етапів реформування системи надання соціальних послуг, зокрема людям похилого віку. Адресність, децентралізація, деінституціалізація, цифровізація, доступність, інклюзія в системі надання соціальних

послуг людям похилого віку свідчать про наближення до європейських стандартів, про запровадження та розвиток людиноцентричного врядування в соціальній сфері в Україні.

Список використаних джерел

1. Велике переселення: скільки в Україні переміщених осіб і як склалася їх доля. *Економічна правда*. 2016, 07 лип. URL : https://epravda.com.ua/publications/2016/07/07/598316/

2. Горішна Н. М. Особливості функціонування в Україні сучасної системи соціального обслуговування людей похилого віку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. Педагогіка, соціальна робота. 2014. № 30. С. 44-46. URL : https://visnyk-ped.uzhnu.edu.ua/issue/view/19730

3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 01.01.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

4. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text

5. Стратегія державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року: затверджена розпорядженням Кабінету міністрів України від 11 січня 2018 р. № 10-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2018-%D1%80#Text

СІКАЛО Максим,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
докторант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: МЕХАНІЗМИ БЕЗБАР'ЄРНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Цифрова трансформація соціально-економічних систем є одним із визначальних феноменів сучасності, що радикально переосмислює архітектуру публічного управління. На зміну технократичним моделям, зосередженим на автоматизації бюрократичних процедур, приходять людиноцентричні підходи, у яких технологія виступає не самоціллю, а інструментом розширення можливостей людини та усунення будь-яких перешкод для її взаємодії з державою [1]. У цьому контексті побудова екосистеми безбар'єрності набуває характеру не лише технічного, але й інституційного і управлінського завдання – особливо

актуального в умовах збройної агресії проти України, що різко підвищила запит на стійкі, адаптивні й доступні цифрові публічні послуги [2]. У цьому контексті робота досліджує, як концепція безбар'єрного врядування може слугувати інтегруючою рамкою для цифрової трансформації публічного управління – та які інституційні й управлінські механізми необхідні для її реалізації в умовах України.

Під впливом цифрових технологій соціально-економічна система зазнає трансформацій у всіх своїх підсистемах – економічній, соціальній, політико-адміністративній, інноваційній та інформаційній. Трансверсальна природа цих змін – здатність пронизувати всі рівні соціальної організації – визначає логіку безбар'єрного врядування як цілісної екосистеми, а не набору окремих е-послуг.

Концепт безбар'єрності в контексті цифрового врядування охоплює щонайменше чотири виміри: правовий (усунення нормативних перешкод для цифрової взаємодії), інституційний (подолання відомчої фрагментації та забезпечення міжвідомчої інтероперабельності), цифровий (подолання технологічного розриву та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг) і ментальний (зміна культури взаємодії між державою та громадянами). Дослідження показують, що саме ментальний і інституційний виміри, а не технологічний, найчастіше є визначальними перешкодами для реалізації потенціалу цифрових реформ [3]. Зокрема, реалізація моделі «держави в смартфоні» в Україні виявила глибокі суперечності між технічними досягненнями застосунку «Дія» та фрагментованістю інституційної архітектури публічного управління цифровізацією [4]. Станом на 2025 рік «Дією» користуються понад 23 млн українців, а кількість доступних послуг перевищила 160 – однак паралельно уряд визнає, що старше покоління та соціально вразливі групи залишаються поза цифровим охопленням через низький рівень цифрової грамотності, що унаочнює межу між технічним масштабом платформи і реальною безбар'єрністю [5].

Міжнародний досвід підтверджує, що найуспішніші моделі людиноцентричного цифрового врядування будуються на принципах «держави як платформи» (government as a platform), де публічні органи забезпечують базову цифрову інфраструктуру, відкриту для взаємодії різних акторів. ОЕСР визначає шість ключових вимірів цифрового публічного управління – від «цифрового за задумом» і «управління на основі даних» до «проактивності» й «орієнтованості на користувача» [5] – кожен із яких безпосередньо корелює з принципами безбар'єрності: усуває потребу самостійно ініціювати взаємодію з державою, знімає інформаційну асиметрію та складність процедур.

В умовах воєнного часу цифрові платформи громадянської участі виступають соціотехнічними системами, що поєднують інституційні норми, технологічні інструменти та соціальні практики, трансформуючи роль громадянина в процесах прийняття рішень [7]. Для України здатність цифрових систем забезпечувати безперервність публічних послуг і координацію відновлення є умовою не лише ефективності, але й легітимності державного управління.

Теоретичне осмислення зазначених процесів дозволяє запропонувати концепцію транзитивної моделі цифрової державності – підходу, у якому цифрові технології розглядаються не лише як зовнішні інструменти оптимізації, а як субстанціональні складові нової архітектури прийняття управлінських рішень [8]. На відміну від традиційних моделей електронного врядування, транзитивна модель акцентує рекурсивний характер взаємодії між технологіями та інституційними структурами: кожне технологічне нововведення змінює правила гри, які, своєю чергою, формують вимоги до подальших технологічних рішень. Для України, де цифрові реформи розгортаються паралельно з воєнними викликами та майбутнім відновленням, транзитивна модель має особливу пояснювальну силу: вона дозволяє описати не статичний «ідеальний стан» цифрового врядування, а траєкторію адаптації – з урахуванням інституційних розривів, нерівномірності цифрового доступу та необхідності зберігати безперервність публічних послуг в умовах нестабільності. Це означає, що екосистема безбар'єрності не може бути «впроваджена» одноразовим рішенням – вона має формуватися як безперервний процес адаптації.

Реалізація людиноцентричної моделі врядування в Україні потребує синхронізованих зусиль на кількох рівнях. На стратегічному рівні необхідне закріплення принципу «цифровий за задумом» у всіх нових регуляторних ініціативах – з обов'язковою оцінкою бар'єрів для різних груп населення. На інституційному рівні слід подолати відомчу фрагментацію через горизонтальну координацію та єдині стандарти інтероперабельності. На операційному рівні ключовим є розвиток цифрових компетентностей публічних службовців, без чого будь-яка технологічна модернізація залишається поверховою [9]. Нарешті, на рівні культурному – необхідне системне формування культури сервісного публічного управління, орієнтованої на потреби людини, а не на зручність відомства. Специфіка України полягає в тому, що всі чотири рівні мають реалізовуватися одночасно – без розкоші поступового реформування, яке було можливим, наприклад, в Естонії чи Польщі. Це означає потребу в так званому

«реформуванні під навантаженням»: інституційна перебудова і технологічне впровадження відбуваються не в лабораторних умовах, а в середовищі активної кризи – що, попри очевидні ризики, формує й унікальний потенціал для радикальніших змін, які в мирний час наштовхнулися б на опір бюрократичних структур.

Таким чином, екосистема безбар'єрності є не технічним проєктом, а новою парадигмою публічного управління – такою, що вимагає переосмислення самої природи держави як інституту. Цифрова трансформація, здійснена на засадах людиноцентричності, здатна не лише підвищити ефективність надання публічних послуг, але й зміцнити демократичну підзвітність, соціальну стійкість та довіру громадян до держави – особливо в контексті повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, No. 3. 102056. https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056

2. Сікало М. В. Кіберстійкість та інтероперабельність як управлінські умови цифрової трансформації документообігу в системі оборонного управління України. *Аспекти публічного управління*. 2026. Вип. 1 (14). С. 64–78. https://doi.org/10.15421/152556

3. Сікало М. В. Інституційно-когнітивна реконфігурація публічного управління в умовах цифрової трансформації: механізми стимулювання інновацій та економіки даних. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 2 (81). С. 152–174. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-09

4. Сікало М. В. Інституційні виклики реалізації моделі «держави в смартфоні» в контексті фрагментованого публічного управління цифровізацією України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. Вип. 2 (67). С. 341–369. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-17

5. Міністерство цифрової трансформації України. 21+ млн українців користуються Дією. 2024. URL: https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu

6. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. *OECD Public Governance Policy Papers*. 2020. No. 02. https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en

7. Karamyshev D. Digital mechanisms for public participation in crisis management of post-war recovery based on digital technologies. *Pressing Problems of Public Administration*. 2024. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-01

8. Сікало М. В. Методологічні виклики дослідження цифрової трансформації публічного управління: від інструментальності до субстанційності технологій, концепція транзитивної цифрової державності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 9. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.13

9. Lukianenko I., Nych T., Hrebonozhko Y., Sikalo M., Trebyk L. The role of digital literacy in strengthening civil servants' competencies and public governance outcomes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2026. Vol. 104, No. 6. P. 1–13. https://doi.org/10.5281/zenodo.19365432

СОБОЛЬ Роман Георгійович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

СОБОЛЬ Марія Романівна,
студентка 4 курсу економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА СТРАХУВАННЯ ЯК ОСНОВА НОВОЇ МОДЕЛІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах суспільних трансформацій, глобалізації, цифровізації та зростання кількості ризиків питання забезпечення соціальної, економічної та особистої безпеки громадян набуває особливого значення. Війни, пандемії, природні катастрофи, економічні кризи, демографічні зміни та технологічні виклики суттєво впливають на якість життя населення та потребують формування нових підходів до державного управління. Одним із таких підходів є людиноцентричне врядування, яке ставить у центр політики людину, її потреби, права, добробут і безпеку. У цьому контексті публічна політика страхування виступає важливим інструментом забезпечення стійкості суспільства та реалізації принципів людиноцентризму.

Концепція людиноцентричного врядування ґрунтується на визнанні людини головною цінністю державної політики. Її сутність полягає у формуванні таких механізмів управління, які забезпечують не лише ефективність функціонування державних інституцій, а й високий рівень захисту прав і свобод громадян, доступність соціальних послуг та створення умов для сталого розвитку особистості. Відповідно до підходів Організації Об'єднаних Націй та Організації економічного співробітництва та розвитку, сучасна система врядування має бути орієнтованою на потреби громадян, прозорою, інклюзивною та відповідальною перед суспільством [1; 2].

Страхування як соціально-економічний інститут виконує функцію захисту населення від наслідків несприятливих подій та забезпечує механізми компенсації збитків у разі реалізації ризиків. Його значення виходить далеко за межі фінансової сфери, оскільки воно сприяє стабільності соціальних відносин, підтримує економічну активність населення та формує довіру до державних інститутів. Саме тому публічна політика страхування повинна розглядатися

не лише як інструмент регулювання страхового ринку, а як важливий елемент системи людиноцентричного врядування.

У науковій літературі публічна політика визначається як система цілеспрямованих дій органів влади, спрямованих на вирішення суспільно значущих проблем шляхом використання політичних, правових, економічних та організаційних механізмів [3]. У сфері страхування публічна політика охоплює формування нормативно-правового середовища, забезпечення доступності страхових послуг, контроль за діяльністю страхових компаній, захист прав споживачів страхових послуг та стимулювання розвитку соціально значущих видів страхування. В умовах людиноцентричного врядування основним завданням такої політики стає забезпечення належного рівня страхового захисту кожної людини незалежно від її соціального статусу, місця проживання чи рівня доходів.

Особливого значення страхування набуває у контексті соціальної політики держави. Соціальне страхування є одним із ключових механізмів забезпечення соціальної безпеки населення та реалізації конституційних прав громадян на соціальний захист. Пенсійне страхування, страхування на випадок безробіття, тимчасової втрати працездатності, нещасних випадків на виробництві та медичне страхування формують основу соціальної держави та забезпечують мінімальні гарантії добробуту громадян [4]. У цьому сенсі страхування виступає інструментом реалізації принципів соціальної справедливості та солідарності, які є невід'ємними складовими людиноцентричної моделі управління.

Однією з головних характеристик сучасного суспільства є зростання рівня невизначеності та ризиків. Теорія «суспільства ризику», запропонована німецьким соціологом Ульріхом Беком, підкреслює, що сучасні загрози мають глобальний характер і можуть впливати на великі групи населення незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання [5]. У таких умовах страхування стає не лише економічним механізмом компенсації збитків, а й інструментом управління ризиками на державному рівні. Формування ефективної публічної політики страхування дозволяє підвищити стійкість суспільства до кризових ситуацій та мінімізувати негативні наслідки надзвичайних подій.

Для України питання розвитку страхування набуло особливої актуальності в умовах воєнної агресії, економічних втрат та масштабних гуманітарних викликів. Війна продемонструвала необхідність створення нових механізмів страхового захисту населення, бізнесу та об'єктів інфраструктури. Водночас вона актуалізувала потребу у фор-

муванні комплексної державної політики, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості громадян та відновлення економіки. У цьому контексті людиноцентричний підхід передбачає орієнтацію страхових механізмів на потреби постраждалих осіб, внутрішньо переміщених громадян, ветеранів та інших вразливих категорій населення.

Важливим напрямом розвитку людиноцентричної політики страхування є цифровізація страхових послуг. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню доступності страхування, скороченню адміністративних витрат та покращенню якості обслуговування громадян. Електронні сервіси, автоматизація процесів врегулювання страхових випадків, використання великих даних та штучного інтелекту дозволяють формувати більш персоналізовані страхові продукти та підвищувати ефективність управління ризиками [6]. Разом із тим цифрова трансформація повинна супроводжуватися належним захистом персональних даних та забезпеченням цифрової інклюзії для всіх категорій населення.

Важливим аспектом людиноцентричної політики є забезпечення рівного доступу до страхових послуг. Соціальна нерівність, регіональні диспропорції та економічні бар'єри можуть обмежувати можливості окремих категорій населення користуватися страховим захистом. Саме тому держава повинна впроваджувати механізми підтримки соціально вразливих груп, стимулювати розвиток мікрострахування та створювати умови для розширення страхового покриття серед населення з низькими доходами. Такий підхід відповідає принципам інклюзивності та соціальної справедливості, які лежать в основі людиноцентричного врядування.

Особливе місце у системі публічної політики страхування займає медичне страхування. Світовий досвід свідчить, що ефективні системи охорони здоров'я значною мірою спираються на страхові механізми фінансування медичних послуг. Медичне страхування дозволяє забезпечити стабільність фінансування галузі охорони здоров'я, підвищити якість медичних послуг та гарантувати громадянам доступ до необхідної медичної допомоги. У людиноцентричній моделі врядування медичне страхування розглядається не лише як фінансовий інструмент, а як засіб реалізації права людини на охорону здоров'я та гідний рівень життя.

Сучасна міжнародна практика демонструє важливість інтеграції страхових механізмів у систему управління сталим розвитком. Страхування сприяє адаптації до кліматичних змін, підтримує реалізацію екологічних проєктів та забезпечує фінансову стійкість громад у разі природних катастроф. У контексті досягнення

Цілей сталого розвитку страхові інструменти розглядаються як важливий механізм підвищення соціальної та економічної стійкості суспільства [7]. Це ще раз підтверджує значення публічної політики страхування як складової людиноцентричного врядування.

Важливою ознакою сучасного людиноцентричного управління є партнерство між державою, бізнесом та громадянським суспільством. У сфері страхування така взаємодія дозволяє ефективніше враховувати потреби громадян, розробляти інноваційні страхові продукти та забезпечувати прозорість процесів прийняття рішень. Публічно-приватне партнерство може сприяти розвитку системи страхування катастрофічних ризиків, медичного страхування та інших соціально значущих напрямів.

Отже, публічна політика страхування є важливим інструментом реалізації принципів людиноцентричного врядування. Її значення полягає не лише у забезпеченні фінансового захисту громадян від ризиків, а й у створенні умов для підвищення якості життя, зміцнення соціальної безпеки та розвитку людського потенціалу. Людиноцентричний підхід передбачає орієнтацію страхових механізмів на потреби громадян, забезпечення доступності страхових послуг, розвиток фінансової грамотності та формування ефективної системи управління ризиками. В умовах сучасних викликів розвиток публічної політики страхування стає одним із ключових напрямів модернізації державного управління та побудови стійкого, справедливого й орієнтованого на людину суспільства.

Список використаних джерел

1. United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015. URL: https://digitallibrary.un.org/record/1654217

2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html

3. Thomas R. Dye. Understanding Public Policy. 15th ed. Boston: Pearson, 2017. URL: https://scribd.com/document/726995223/2017-Thomas-R-Dye-Understanding-Public-Policy-5B001-019-5D

4. International Labour Organization. World Social Protection Report 2024–2026. Geneva: ILO, 2024. URL: https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl

5. Ulrich Beck. Risk Society: Towards a New Modernity. London: Sage Publications, 1992. URL: https://www.riversimulator.org/Resources/Anthropology

6. World Bank. Digital Development Overview. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: https://www.jackhenry.com/insights/digital-front-door?utm_term=bank

7. United Nations Development Programme. Human Development Report. New York: UNDP, 2024. https://www.bluechipfoundation.org/?gad_source

СОКОЛОВ Валерій,
аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України,
м. Київ, Україна

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ СФЕРИ ОСВІТИ

Розвиток публічного управління цифровізацією сфери освіти є складним багаторівневим процесом, який визначається сукупністю технологічних, інституційних, соціальних та управлінських закономірностей. Цей процес відображає перехід від традиційної моделі адміністративного регулювання освітньої сфери до цифрової моделі управління, заснованої на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, даних, платформних рішень, електронних сервісів та механізмів взаємодії держави, закладів освіти, педагогічних працівників, здобувачів освіти і громадянського суспільства. Цифровізація освіти в сучасних умовах розглядається не лише як технічне оновлення освітнього процесу, а як трансформація всієї системи публічного управління, що передбачає зміну управлінських процедур, організаційної культури та способів прийняття рішень. Європейська комісія у межах Плану дій щодо цифрової освіти на 2021-2027 роки [1] визначає цифрову трансформацію освіти як стратегічний напрям розвитку, що має забезпечити якісну, доступну та інклюзивну цифрову освіту через створення ефективної цифрової екосистеми та розвиток цифрових компетентностей усіх учасників освітнього процесу.

Однією з базових закономірностей розвитку публічного управління цифровізацією освіти є закономірність переходу від управління ресурсами до управління даними. У традиційній системі державного управління освітою основний акцент робився на нормативному регулюванні, фінансуванні, кадровому забезпеченні та контролі виконання управлінських рішень. Цифрова трансформація змінює цю логіку: управлінські рішення дедалі більше ґрунтуються на аналізі великих масивів інформації, цифрових показників ефективності, електронних реєстрах, інформаційних системах моніторингу якості освіти. Відповідно, держава поступово переходить від реактивного управління до моделі проактивного управління, коли рішення приймаються на основі прогнозування, моделювання та аналізу освітніх процесів. Такий підхід відповідає концепції політики, заснованої на доказах, за якої державна політика формується на основі достовірних даних і доказів, а не виключно адміністративного досвіду.

Важливою закономірністю є інституційна трансформація системи публічного управління освітою. Цифровізація зумовлює появу нових суб'єктів управління, нових форматів взаємодії та нових управлінських механізмів. Якщо раніше держава виступала переважно регулятором і контролером освітніх процесів, то в цифровому середовищі вона стає архітектором цифрової освітньої екосистеми, яка забезпечує нормативне регулювання, стандартизацію цифрових платформ, захист даних, розвиток цифрової інфраструктури та координацію учасників. Така модель передбачає партнерську взаємодію органів державної влади, органів місцевого самоврядування, освітніх установ, технологічних компаній та громадян. У документах Європейського Союзу наголошується, що цифрова трансформація освіти потребує не лише впровадження технологій, а й структурних реформ на національному рівні, розвитку організаційної цифрової спроможності та координації між різними секторами [2].

Закономірність людиноцентричності є однією з ключових характеристик сучасного публічного управління цифровізацією освіти. Цифрові технології у сфері освіти не можуть розглядатися як самоціль, оскільки їх основне призначення полягає у підвищенні якості освітніх послуг, забезпеченні рівного доступу до знань та створенні сприятливого середовища для розвитку особистості. Саме тому цифровізація має орієнтуватися на потреби здобувачів освіти, педагогів, управлінців та інших учасників освітнього процесу. Людиноцентрична модель передбачає доступність цифрових ресурсів, подолання цифрової нерівності, розвиток цифрової грамотності та врахування особливостей різних соціальних груп. Європейська цифрова освітня політика також визначає інклюзивність і доступність як фундаментальні принципи цифрової трансформації освіти [1].

Наступною закономірністю є посилення ролі цифрових компетентностей як стратегічного ресурсу публічного управління освітою. У цифровому середовищі ефективність державних управлінських рішень залежить не лише від наявності технічної інфраструктури, а й від здатності посадових осіб, керівників закладів освіти та педагогічних працівників використовувати цифрові інструменти. Тому розвиток цифрових компетентностей стає окремим напрямом державної політики. Сучасні системи управління освітою передбачають формування цифрової культури, підготовку управлінських кадрів нового типу та постійне професійне навчання. Європейський План дій щодо цифрової освіти [1] визначає розвиток цифрових навичок і компетентностей для цифрової трансформації одним із двох головних стратегічних пріоритетів.

Важливою закономірністю розвитку публічного управління цифровізацією освіти є платформізація управлінських процесів. Сучасна держава дедалі більше використовує цифрові платформи як інструмент координації, надання послуг, комунікації та контролю. Освітні цифрові платформи дозволяють забезпечувати електронний документообіг, дистанційне навчання, управління освітніми ресурсами, комунікацію між учасниками освітнього процесу та накопичення освітніх даних. При цьому важливим стає питання сумісності інформаційних систем, відкритості даних та забезпечення кібербезпеки. Європейська комісія у межах політики цифрової освіти акцентує увагу на необхідності якісного цифрового освітнього контенту, безпечних платформ, стандартів конфіденційності та ефективної цифрової інфраструктури [3].

Окремою закономірністю є інтеграція цифровізації освіти у ширший процес цифрової трансформації державного управління. Освітня сфера не існує ізольовано від інших напрямів державної політики, тому розвиток цифрового управління освітою пов'язаний із формуванням електронного урядування, цифрових державних послуг, систем управління даними та механізмів електронної взаємодії. Це означає, що цифровізація освіти має розглядатися як складова побудови сучасної цифрової держави, де громадянин отримує доступ до якісних публічних послуг через інтегровані цифрові канали. У цьому контексті цифрова трансформація змінює саму природу відносин між державою та суспільством, переходячи від вертикальної адміністративної моделі до мережевої взаємодії.

Суттєвою закономірністю є зростання значення безпеки та етичного регулювання цифрових освітніх процесів. Використання цифрових технологій у сфері освіти створює нові можливості, але одночасно формує ризики, пов'язані із захистом персональних даних, кіберзагрозами, цифровою нерівністю та використанням алгоритмічних систем. Тому публічне управління цифровізацією освіти повинно включати механізми правового регулювання цифрового середовища, стандарти кіберзахисту та етичні принципи використання технологій, зокрема штучного інтелекту. Європейський підхід до цифрової освіти передбачає розроблення рекомендацій щодо відповідального використання штучного інтелекту та даних у навчанні й управлінні освітніми процесами [3].

Для України розвиток публічного управління цифровізацією освіти має особливе значення в умовах модернізації державного управління, європейської інтеграції та необхідності забезпечення стійкості освітньої системи в кризових умовах. Цифрові рішення до-

зволяють підтримувати безперервність освітнього процесу, забезпечувати дистанційний доступ до навчання, оптимізувати управлінські процедури та підвищувати прозорість функціонування освітніх інституцій. Водночас ефективна цифровізація потребує комплексного державного підходу, який поєднує технологічні інновації, нормативне забезпечення, розвиток компетентностей, фінансові механізми та інституційну спроможність органів публічної влади.

Отже, закономірності розвитку публічного управління цифровізацією сфери освіти визначаються переходом до даних-орієнтованого управління, інституційною трансформацією державних механізмів, людиноцентричною спрямованістю, розвитком цифрових компетентностей, платформізацією освітнього середовища, інтеграцією з цифровою державою та посиленням вимог до безпеки й етичності використання технологій. Ці закономірності формують основу нової парадигми публічного управління освітою, у якій цифровізація виступає не окремим технологічним напрямом, а стратегічним механізмом підвищення якості, доступності та ефективності освітньої системи.

Список використаних джерел

1. Digital Education Action Plan 2021-2027. URL: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions

2. Digital Education Action Plan: policy background. URL: https://education.ec.europa.eu/az/focus-topics/digital-education/actions/plan.

3. Digital learning and ICT in education. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-learning.

СОКОЛОВСЬКА Марина Вікторівна,
аспірантка 1 року навчання,
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

Науковий керівник: *СТАТІВКА Наталія Валеріївна, доктор наук з державного управління, професор, навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗБУДОВИ БЕЗБАР'ЄРНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Трансформація сучасної держави до моделі людиноцентричного врядування нерозривно пов'язана з подоланням системних бар'єрів у взаємодії між владою й громадянами. Концепція

безбар'єрності, що становить концептуальну основу сучасних реформ публічного управління, передбачає усунення правових, інституційних, цифрових та ментальних перешкод для забезпечення прав, потреб та інтересів громадян [8]. У цьому контексті цифрова трансформація системи надання публічних послуг постає не як суто технічний процес, а як фундаментальний механізм розбудови екосистеми безбар'єрного врядування.

Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про еволюцію розуміння цифрової трансформації: від впровадження окремих ІКТ-інструментів до комплексної зміни інституційної парадигми. Цифрову трансформацію публічного управління доцільно розглядати як безперервний стратегічний процес зміни моделі функціонування державних інституцій. Його основою є використання інтелектуальних технологій для переходу до людиноцентричної сервісної моделі. Характерними рисами такої трансформації є комплексність, масштабність та проактивний характер управління [5; 6].

Ключовим виміром безбар'єрності в системі публічних послуг є перехід від «заявницького» до «проактивного» принципу їх надання. Традиційна модель, що вимагала від громадян самостійного ініціювання взаємодії з державою, є джерелом численних бар'єрів: інформаційної асиметрії, адміністративних витрат часу, залежності від людського фактора та корупційних ризиків. Натомість проактивна модель, закріплена в Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», передбачає автоматичне здійснення юридично значущих дій державою при настанні певної життєвої події без необхідності звернення особи [3]. Це принципово змінює архітектуру відносин між державою й громадянином.

Світовий досвід підтверджує ефективність безбар'єрних цифрових моделей. Естонія реалізує принцип «тільки раз», відповідно до якого державні органи не мають права повторно запитувати інформацію, що вже міститься в реєстрах. Сінгапур через платформу LifeSG забезпечує доступ до сотень послуг через єдиний інтерфейс, організованих навколо життєвих ситуацій. Південна Корея використовує технології аналізу великих даних та штучний інтелект для прогнозування потреб громадян і проактивного надання публічних послуг [7; 9; 11]. Спільним знаменником цих моделей є мінімізація взаємодії людини з бюрократичним апаратом, саме те, що утворює безбар'єрну екосистему.

Україна демонструє власний шлях розбудови безбар'єрної екосистеми публічних послуг. Платформа «Дія» стала не лише технологічним рішенням, а й інституційним феноменом, який радикально

змінив модель взаємодії держави з громадянами. Запровадження понад 160 цифрових послуг для громадян і бізнесу, проактивних виплат та послуг для вимушених переселенців в умовах повномасштабної війни – все це є конкретними проявами усунення бар'єрів у доступі до публічних сервісів. Станом на 2026 рік застосунком «Дія» користуються понад 24 мільйони українців, а платформа «Дія.AI» поступово бере на себе рутину заповнення форм, що підтверджує лідерські позиції України у впровадженні штучного інтелекту в держсекторі [1; 4]. Водночас залишаються системні виклики: нерівномірність цифрового покриття, фрагментарність реєстрів та необхідність підвищення цифрової грамотності окремих верств населення.

Перспективним напрямом розвитку безбар'єрної екосистеми є впровадження платформної моделі державного управління («уряд як платформа») та концепції «агентної держави», у межах якої штучний інтелект може автономно виконувати окремі функції з надання послуг відповідно до встановлених етичних і правових норм [2; 10]. Це означає перехід від реактивного до випереджального врядування, за якого держава не очікує звернення громадянина, а забезпечує реалізацію його прав після настання відповідних життєвих обставин. Такий підхід потребує синхронізації технологічного розвитку з відповідною правовою базою, інституційною спроможністю та суспільною довірою.

Таким чином, цифрова трансформація системи надання публічних послуг є важливим механізмом розбудови безбар'єрної екосистеми людиноцентричного врядування в Україні. Перехід до проактивної, автоматизованої й інтелектуальної моделі державного сервісу сприяє усуненню бар'єрів між державою і громадянином та забезпечує рівний і зручний доступ до послуг. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління та базовим принципам демократичного врядування, зокрема свободі, гідності й повазі до прав людини.

Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. Платформа цифрової України – Мінцифри запускає Digital State UA. 03.04.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/platforma-tsyfrovoi-ukrainy-mintsyfry-zapuskaie-digital-state-ua

2. Коротченко Н. О. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління в умовах діджиталізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 93–102. URL: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-06

3. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20

4. Сидорова А. Застосунком Дія користуються більше 24 млн українців. Скільки-скільки? 25.05.2026. URL: https://skilky-skilky.info/zastosunkom-diia-korystuiutsia-bilshe-24-mln-ukraintsiv/

5. 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

6. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91–96.

7. European Commission. 2025 Report on the State of the Digital Decade. Brussels: European Commission, 2025. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2025-report-state-digital-decade

8. OECD (2023), The Principles of Public Administration, OECD, Paris, https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf

9. OECD Digital Government Review of Korea 2025. Delivering Human-Centred and Proactive Public Services. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-korea_9defc197-en.html

10. Pappel I., Nikiforova A., Dudko O. et al. From e-Government to AI-Government and Toward the Agentic State: A Reflexive Framework for Public Sector Transformation through the Estonian Bürokratt Case. 2025. URL: https://ssrn.com/abstract=5975154

11. 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

СПОДАРЕЦЬ Олексій,
аспірант кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

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 прийняття 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 з 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 ціле-

спрямованих 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.

СТЕПАНОВ Віктор Юрійович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри культурології та музеєзнавства,
Харківська державна академія культури, м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах розвитку світової економіки цифровізація стає одним із ключових чинників трансформації діяльності підприємств та організацій [1; 2]. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток хмарних сервісів, аналітики великих даних і систем штучного інтелекту зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до корпоративного управління [1; 4]. За таких умов цифрова трансформація набуває комплексного характеру та охоплює не лише технологічне оновлення, а й зміну управлінських механізмів, організаційної структури підприємства, бізнес-процесів і корпоративної культури [2; 5].

У класичному розумінні корпоративне управління визначається як система взаємодії між власниками підприємства, управлінським персоналом та іншими зацікавленими сторонами, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей. В умовах цифрової економіки зазначена система зазнає істотних змін, оскільки інформація перетворюється на один із ключових стратегічних ресурсів [1]. Водно-

час швидкість отримання, обробки та аналізу даних стає важливим чинником ефективності управлінських рішень [3]. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, зменшенню інформаційної асиметрії та посиленню контролю за реалізацією корпоративної стратегії [2; 4].

Однією з основних ознак цифрової трансформації корпоративного управління є інтеграція цифрових технологій у всі рівні управлінської діяльності. Йдеться про впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), платформ бізнес-аналітики (BI), а також використання хмарних технологій і мобільних сервісів [2; 5]. Такі рішення забезпечують формування єдиного інформаційного середовища, у межах якого створюються умови для оперативного доступу до даних та підвищення обґрунтованості управлінських рішень [3].

Водночас цифровізація не обмежується виключно технологічними змінами. Вона супроводжується трансформацією управлінської культури та переходом до більш гнучких і адаптивних моделей управління [4]. Традиційні ієрархічні структури поступово поступаються мережевим моделям організації, для яких характерними є децентралізація управління, швидкий обмін інформацією та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [2]. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти аналітики великих даних, технології штучного інтелекту та прогнозні моделі, що дозволяють оцінювати поточний стан підприємства й прогнозувати можливі сценарії його розвитку [6].

Цифрова трансформація також впливає на зміну організаційних підходів до управління підприємством. Поширення мережевих моделей управління сприяє підвищенню ролі командної взаємодії, розширенню автономності структурних підрозділів та прискоренню процесу прийняття рішень [2]. Це, своєю чергою, забезпечує більш ефективну адаптацію підприємств до динамічних змін ринкового середовища та підвищує їх інноваційний потенціал [3].

Суттєвих змін зазнає і роль менеджменту. Керівники сучасних підприємств повинні володіти не лише традиційними управлінськими компетентностями, а й мати належний рівень цифрової грамотності, розуміти принципи функціонування сучасних інформаційних систем та вміти використовувати аналітичні інструменти у процесі прийняття рішень [1; 4]. У зв'язку з цим зростає значення цифрового лідерства, що передбачає здатність керівництва ініціювати інноваційні зміни, формувати сприятливу корпоративну культуру та забезпечувати

ефективне управління процесами цифрової трансформації [5].

Разом із перевагами цифрова трансформація корпоративного управління супроводжується низкою проблем і викликів. Насамперед це значні фінансові витрати, які пов'язані з упровадженням сучасних технологічних рішень [1]. Важливою проблемою залишається недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу [4]. Крім того, особливої актуальності набувають питання кібербезпеки, захисту інформації та забезпечення надійності цифрової інфраструктури підприємства [3].

Окремої уваги потребує проблема управління організаційними змінами. Практика свідчить, що впровадження цифрових технологій нерідко супроводжується опором з боку персоналу через необхідність освоєння нових навичок та зміни усталених моделей професійної діяльності [2]. У зв'язку з цим ефективна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, який має поєднувати технологічні, організаційні та кадрові заходи, а також передбачати розвиток внутрішніх комунікацій і корпоративної культури [5].

Перспективи подальшого розвитку цифрового корпоративного управління пов'язані з активним використанням технологій штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну та автоматизації бізнес-процесів [5; 6]. Упровадження таких рішень сприятиме формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на функціонування цифрових платформ та екосистем [6].

Таким чином, цифрова трансформація корпоративного управління є складним багаторівневим процесом, що суттєво змінює принципи функціонування сучасних підприємств. Вона створює передумови для підвищення ефективності управління, покращення якості управлінських рішень та посилення конкурентоспроможності підприємств. Водночас успішна реалізація цифрової трансформації потребує подолання організаційних, кадрових і технологічних викликів, а також формування ефективної системи управління змінами.

Список використаних джерел

1. Гриценко А. А. Інформаційно-цифровий етап розвитку соціально-економічних систем. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 29–44. https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.029

2. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367

3. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3. С. 12–20. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2019/3/12-20

4. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація економіки: тренди та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 188–194. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/3623

5. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. 2015. URL: https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/

6. OECD. Digital Transformation and the Economy. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/digital/

УШАКОВА Марія,
аспірантка ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
аналітикиня ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив», м. Харків, Україна

ҐЕНДЕРНО ЧУТЛИВИЙ ПІДХІД ДО БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ЯК КОМПОНЕНТ СУСПІЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГУМАНІТАРНОЇ ТА СУСПІЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ВОЄННОГО ЧАСУ

У сучасному публічному управлінні в рамках людиноцентричного врядування безбар'єрність має розглядатися як наскрізний принцип організації публічних рішень, що усуває фізичні, інформаційні, цифрові, інституційні, економічні та ментальні перешкоди для участі людини у суспільному житті. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року закріплює саме такий комплексний підхід, поєднуючи фізичну, інформаційну, цифрову, суспільну та громадянську, освітню й економічну безбар'єрність [8]. В умовах гуманітарної та суспільної нестабільності воєнного часу ця рамка набуває додаткового безпекового змісту, адже бар'єри безпосередньо впливають на виживання, мобільність, доступ до допомоги, довіру до інституцій та здатність громад до відновлення.

Особливого значення набуває ґендерний вимір безбар'єрності. Найбільш відчутними ці бар'єри є для людей із перехресними вразливостями: внутрішньо переміщених осіб, ветеранок і ветеранів, людей з інвалідністю, самотніх батьків і матерів, осіб старшого віку, мешканців прифронтових і деокупованих громад [7, с. 18-25; 11, с. 5-6]. Отже, ґендерно чутлива безбар'єрність може бути визначена як управлінська спроможність публічних інституцій виявляти, попереджати та усувати бар'єри, що мають різний вплив на соціальні

групи, шляхом інтеграції ґендерного аналізу до планування, бюджетування, реалізації, моніторингу та оцінювання політик [1, с. 25-38; 2, с. 21-40; 3, p. 15-29; 4, с. 30-35; 5, с. 150-153; 9, п. 5-7].

Такий підхід дозволяє поєднати безбар'єрність із порядком денним «Жінки, мир, безпека». Оновлений Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 до 2030 року прямо пов'язує реагування на безпекові виклики з урахуванням потреб різних груп жінок і чоловіків, а також передбачає інституційні механізми взаємодії держави, громад, сектору безпеки і оборони та громадянського суспільства [10; 12, с. 18-29]. Це важливо, адже безбар'єрність у період воєнного часу не вичерпується доступністю будівель або цифрових сервісів, а охоплює доступність укриттів, евакуаційних маршрутів, гуманітарної допомоги, правових і соціальних послуг, психосоціальної підтримки, сервісів для постраждалих від насильства, ринку праці та процедур участі у прийнятті рішень [11, с. 4-6, 20-57].

З позицій кризового врядування ґендерно чутлива безбар'єрність є не лише питанням рівності, а й чинником суспільної стійкості. Дослідження трансграничних криз наголошують, що ефективні інституції мають діяти в умовах невизначеності, дефіциту інформації та потреби у швидкій міжвідомчій координації [13, с. 289-292]. Для України це означає необхідність переходу від декларативного врахування безбар'єрності до вбудованого алгоритму ґендерно чутливого кризового управління. Його базовими елементами мають бути: 1) обов'язкова ґендерна та безбар'єрна оцінка впливу проєктів рішень у сфері безпеки, гуманітарного реагування і відновлення; 2) збір даних, дезагрегованих за статтю, віком, інвалідністю, статусом переміщення, місцем проживання та іншими соціальними ознаками; 3) локальні аудити доступності ключових послуг і маршрутів допомоги; 4) ґендерно орієнтоване бюджетування; 5) участь організацій громадянського суспільства у всіх стадіях циклу публічної політики [6, с. 22-23, 284-285; 8; 10; 12, с. 46-61; 14, с. 519-526]. Отже, екосистема безбар'єрності в людиноцентричному врядуванні має будуватися не навколо «середньостатистичного» користувача публічних послуг, а навколо реальної множинності досвідів і потреб людей. Ґендерно чутливий підхід до безбар'єрності переводить рівність із площини загальної цінності у площину управлінської технології, і допомагає точніше ідентифікувати ризики, забезпечувати справедливість у розподілі ресурсів, підвищувати якість кризового реагування та посилювати суспільну стійкість у воєнний і повоєнний періоди.

Список використаних джерел

1. Білинська М. М. (заг. ред.). Ґендерна політика в системі державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2011. 232 с. 132 с. URL: https://gender.org.ua/images/lib/genderna_polityka_v_derj_upr.pdf

2. Мельник Т. М. Творення суспільства гендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з гендерної рівності : підручник. Київ : Стилос, 2010. 440 с.

3. Moser C. O. N. Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training. London; New York : Routledge, 1993. 298 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203411940

4. Наливайко Л. Р., Грицай І. О. Поняття принципу ґендерної рівності та його взаємозв'язок із суміжними термінами. Актуальні проблеми державотворення, правотворення та правозастосування : матеріали наукового семінару, м. Дніпро, 8 грудня 2018 р. Дніпро : ДДУВС, 2019. С. 30-35.

5. Демченко В. М., Ковальська Н. М. Ґендерне інтегрування як чинник реформування публічного управління в Україні. Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3(86). С. 149-155. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.19

6. Реалізація ґендерної політики на сучасному етапі розвитку сектору безпеки і оборони України: стан, проблеми, перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2021. 466 с. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/konferencziya_genderna_29_10_2021.pdf

7. «Невидимий батальйон»: участь жінок у військових діях в АТО : соціологічне дослідження / за заг. ред. Т. Марценюк ; М. Берлінська, Т. Марценюк, А. Квіт, Г. Гриценко. Київ : Український жіночий фонд, 2015. 89 с. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/7746

8. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80.

9. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 № 752-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/752-2022-%D1%80

10. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 214-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/214-2026-%D1%80

11. Звіт про вплив безпекових викликів на жінок, чоловіків, дівчат та хлопців 2024-2025. ООН Жінки в Україні, 104 с. URL: https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=366

12. Посібник з локалізації та кошторисування місцевих планів дій з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» в Україні. Київ : UN Women, 2021. 122 с. URL: https://ukraine.unwomen.org/uk/digital-library/publications/2021/6/guidelines-on-localization-unscr-1325-in-ukraine_europe

13. Boin A., Lodge M. Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration. *Public Administration*. 2016. Vol. 94, No. 2. P. 289-298. https://doi.org/10.1111/padm.12264

14. Wrange 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, No. 4. P. 511-532. https://doi.org/10.1017/eis.2024.15.

ХИЖНЯК Лариса,
доктор соціологічних наук, професор,
професор кафедри прикладної соціології та соціальних комунікацій
ННІ соціології та медіакомунікацій
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

СОЦІАЛЬНА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ В КОНТЕКСТІ СОЦІОЛОГІЧНОГО ТЕОРЕТИЗУВАННЯ

Визнання комплексності проблем дотримання рівних прав людей шляхом подолання бар'єрів потребує змін у публічному управлінні з урахуванням соціальних зрушень і їх наукового осмислення. Концептуалізацію соціальної безбар'єрності актуалізує затребуваність аналітичного осмислення цього феномену для виявлення реакції суспільства на екосистему безбар'єрності у процесі розбудови інклюзивного суспільства, яке надає рівний доступ людині до участі в суспільному житті, умови реалізації життєвих планів.

Теоретична конструкція безбар'єрності багатоаспектна та багатофакторна і потребує міждисциплінарного підходу. Соціологічне теоретизування дозволяє досліджувати безбар'єрність в інституційному, соціальному, психологічному та культурному аспектах і долати теоретичну фрагментарність та адаптувати впровадження безбар'єрності до соціального контексту і практик управління у різних сферах та на різних рівнях. Структура зв'язків між основними складниками теоретичної дослідницької програми в соціології представлена у [1, с. 137]. Перехід від абстрактного концепту до вимірювальної категорії безбар'єрності передбачає також визначення чинників, стану та наслідків соціальних політик та індикаторів їх оцінювання. До основних індикаторів відносяться такі: інформованість про безбар'єрність і готовність слідувати цьому принципу у професійній і повсякденній життєдіяльності; рівень довіри до інституцій, задіяних до впровадження безбар'єрності на різних напрямках; доступність інформаційно-комунікативного простору для отримання людиною соціальних послуг, у тому числі електронних; дієвість інструментів реалізації принципу доступності та ін. Важли-

во також тримати у полі зору сферу дотримання прав людей, ідентифікувати існуючі соціальні нерівності (традиційні й нові).

Наукові дослідження безбар'єрності формують доказову базу для розробки соціальної політики і впровадження відповідних програм. Дані досліджень використовуються у звітуванні щодо реалізації Національної стратегії створення безбар'єрного простору в Україні. Так, «практичним інструментом реалізації Національної стратегії є План заходів, виконання якого забезпечують центральні органи виконавчої влади та місцеві державні адміністрації. Станом на сьогодні рівень виконання заходів міністерствами за 2025–2026 роки становить 44%. Загалом виконано понад 550 із 1265 передбачених завдань» [2].

Соціологічне теоретизування затребувано в сфері державного управління та адміністрування в якості наукового супроводу соціальної політики щодо впровадження безбар'єрності, де важливо враховувати громадську думку, щоб при прийнятті управлінських рішень та їх реалізації спиратися на підтримку громадян і громадянського суспільства. Так, безбар'єрність майже 83% опитаних назвали новою цінністю українського суспільства, акцентуючи увагу на питанні безбар'єрності у сфері працевлаштування (57%), змін в інфраструктурі (51%) та інклюзії людей старшого віку (37%). Це дані дослідження 2024 року, що було «проведено Центром соціальних досліджень та поведінкової економіки за підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) і Ради з комунікацій безбар'єрності, за методологією і аналітикою Advanter Group та Gradus research» [3].

Наведемо влучну соціологічну характеристику українського суспільства: «Все минуле і майже чверть поточного століття Україна живе в режимі перманентного соціального експерименту. За цей час постійно змінювався її суспільний лад, соціальна структура та інституції, політичний режим і соціально-демографічний склад. Українське суспільство як своєрідна «соціологічна лабораторія» є невичерпним джерелом винятково цінної фактологічної бази для проникливих емпіричних узагальнень і теоретичних інтерпретацій» [4, с. 247-248]. Публічне управління за таких умов має орієнтуватися на синтез знань у процесі розбудови безбар'єрного простору.

Безбар'єрний простір у сучасному світі проблематизований, про зазначено у [5]. О. Бабич уточнив, розмежував і розкрив практичне використання в реалізації політики безбар'єрності понять «безбар'єрне середовище» і «безбар'єрний простір»: «… безбар'єрне середовище – це простір, у якому ліквідовані обмежен-

ня можливостей для різних людей, не залежно від їх стану здоров'я, кольору шкіри, віросповідання тощо. Тобто простір, де відсутня дискримінація та враховані інтереси кожної людини. Таким чином будемо вважати, що безбар'єрний простір – це безперешкодне життєве середовище, де забезпечені рівні можливості, права людей, їх рівноправний доступ до ресурсів та гарантії на отримання допомоги» [6, с. 627].

Соціальна безбар'єрність у сучасному світі стає дієвою при наявності таких вимог до її людиноцентричної моделі. По-перше, надання різним групам (особливо соціально вразливим) можливості самопрезентації своїх потреб та подоланні перешкод на шляху їх задоволення По-друге, розробка та реалізація соціальної політики щодо створення безбар'єрного простору має бути мультифункціональною, тобто оперативно трансформуватися, гнучко реагувати на потреби різних соціальних груп. По-третє, наразі формується нова культура збору та аналізу соціальних емпіричних даних, що стосується і даних про соціальну безбар'єрність.

У цифрову епоху безбар'єрність набуває нових вимірів і стає умовою та одним із показників сталості розвитку суспільства та його сфер. Людиноцентризм – базовий принцип поєднання екологічного, соціального й екологічного у суспільному розвитку.

Список використаних джерел

1. Резнік В. Теоретизування у соціології: постпозитивістська типологія Дж. Берґера, М. Зелдича мол. та Д. Ваґнера. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2023. № 2. С. 116–142.

2. Звіт щодо реалізації Національної стратегії створення безбар'єрного простору в Україні. 1 червня 2026 р. URL: https://mindev.gov.ua/news/zvit-shchodo-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini (дата звернення: 15.06.2026).

3. Дослідження громадської думки: безбар'єрність - нова важлива цінність нашого суспільства. 20 червня 2024 р. URL: https://www.mev.gov.ua/novyna/doslidzhennya-hromadskoyi-dumky-bezbaryernist-nova-vazhlyva-tsinnist-nashoho-suspilstva (дата звернення: 10.06.2026).

4. Історико-теоретичний аналіз дослідницьких програм в соціології. Колективна монографія / В. Ворона, В. Казаков, Н. Отрешко, В. Пилипенко, В. Резнік, В. Степаненко; за заг. ред. В. Резніка. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. 249 с.

5. Безбар'єрний простір у сучасному світі: Матеріали науково-практичної конференції (Київ, 25 листопада 2025 року) / ред. колегія : О. Г. Стрельченко (голова), І. Д. Пастух, О. К. Волох. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2025. 452 с.

6. Бабич О. В. Забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 620–634. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-42

ХИЖНЯК Володимир,
кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри судової медицини, медичного правознавства ім. засл.проф. М.С.Бокаріуса, Харківський національний медичний університет, м. Харків, Україна

БОРЩ Сергій,
судово-медичний експерт Харківського обласного бюро судово-медичної експертизи, м. Харків, Україна

САЄНКО Михайло,
судово-медичний експерт Харківського обласного бюро судово-медичної експертизи, м. Харків, Україна

МОРГУН Андрій,
судово-медичний експерт Харківського обласного бюро судово-медичної експертизи, м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ СУДОВО-МЕДИЧНОЇ СЛУЖБИ ДЛЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В ЕКОСИСТЕМІ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ

Публічне управління XXI століття, як і будь-яка сфера діяльності суспільства і держави, відчуває та піддається впливу цифрових технологій.

У розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» за № 366-р від 14.04.2021 р. (із змінами і доповненнями) констатується загострення у сучасному існуванні вітчизняного суспільства «нерозв'язаних проблем у загальному доступі до інфраструктури (як фізичної, так і цифрової), а також спричинення появи нових потреб та викликів для різних суспільних груп у кожній сфері життя» [1].

Судово-медична діяльність здійснюється державними спеціалізованими установами міністерства охорони здоров'я України, але вона ініціюється правоохоронними органами з наступним обмеженим доступом суб'єктів такого виду діяльності.

Мета нашого повідомлення полягає у тому, що необхідно виявити і запропонувати для впровадження механізми цифрової технологізації у діяльність судово-медичної служби України для акцентуації людиноцентричного врядування безбар'єрності на користь вразливих верств підекспертних осіб (інваліди, військові та

цивільні з посттравматичними стресовими розладами тощо).

Зазначений контингент підекспертних осіб має суттєві проблеми зі зверненням до судово-медичної служби та отриманням від неї відповідної судово-медичної документації. Цифрова безбар'єрність під час надання судово-медичної допомоги дуже повільно впроваджується судово-медичною службою України. Внаслідок цього для вразливих верств населення повільно відкриваються можливості доступу до вебсайтів та державних онлайн-послуг, способів адаптації інтерфейсів для людей з порушеннями зору, слуху, пересування, а також інвалідам і особам з тяжкими хронічним хворобами (розсіяний склероз, спадкові та генетичні інвалідізуючи хвороби, онкологія, бронхіальна астма, посттравматичний стресовий розлад – далі ПТСР) тощо.

Набагато краща ситуація у сегменті надання платних судово-медичних послуг підекспертним особам. Сміливе і широке застосування цифрової безбар'єрності, штучного інтелекту продукують швидке і якісне створення судово-медичної доказової бази. Ставлення до підекспертних осіб шанобливе, завжди готується і вчасно передається детальна та багато ілюстрована судово-медична документація, яка у подальшому стає одним із обов'язкових джерел доказів по кримінальним і цивільним справам.

Саме на перетині судово-медичних послуг і державної судово-медичної діяльності створюються умови людиноцентричного врядування і механізми реалізації безбар'єрності. Послуги і діяльність треба адаптувати одне до одного і запропонувати комплексний оптимальний алгоритм як експертного, так і офісного бюрократичного апаратного регулювання.

Для подекспертних осіб у напрямку безбар'єрності треба пропонувати рівний доступ до інтернету, електронних послуг, гаджетів та онлайн-інформації. А з іншого боку, потрібні сайти, застосунки та цифрові пристрої, які б були однаково зручними та доступними для кожного, незалежно від віку, стану здоров'я, технічних навичок чи місця проживання.

Крім того, важливим аспектом людиноцентричного врядування в екосистемі безбар'єрності стане проведення форумів, просвітницьких заходів, розвиток інклюзивної освіти і навчання всіх студентів вищих навчальних закладів механізмів реалізації безбар'єрності, толерантності, поваги до всіх учасників людиноцентричного врядування.

Прикладами мають стати:

1. Портал та застосунок «Дія» з впровадженням інклюзивного дизайну, великих шрифтів і логічної навігації для оформлення допомоги, довідок тощо онлайн.

2. Спеціалізований розділ «Дія.Безбар'єрність» у виді онлайн-хабу, де в один клік у зрозумілій формі зібрано послуги для внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, батьків з дітьми та літніх людей.

Окрім цього, в Україні було презентовано такі проєкти [2]:

– «Рух без бар'єрів» – Міністерство розвитку громад і територій України;

– «Безбар'єрний ЦНАП» – Міністерство цифрової трансформації України;

– «Послуги для поранених», «Центри відновлення та здоров'я» – Міністерство оборони України;

– «Доступність екстрених служб та сервісних послуг МВС для різних верств населення» – Міністерство внутрішніх справ України;

– «Освітня безбар'єрність: відкриваючи нові горизонти» та «Точка дотику» – Міністерство освіти і науки України;

– «Безбар'єрний простір у публічному управлінні» – Національне агентство України з питань державної служби.

Висновки. 1. Наповнення судово-медичної служби України цифровою технологізацією для широкого впровадження людиноцентричного врядування безбар'єрності є актуальною задачею. 2. Існує перекіс належного забезпечення безбар'єрності у бік його вищого рівня під час надання судово-медичних послуг. 3. На підставі отриманого досвіду урядовими структурами та їхніми сучасними заходами можливе забезпечення належного рівня безбар'єрності під час здійснення судово-медичної допомоги.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 366-р від 14.04.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

2. Рада безбар'єрності: Рівні можливості для всіх – безбар'єрність саме про це. Матеріали засідання Ради безбар'єрності від 26.03.2026 р. Міністерства у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/rada-bezbarernosti-rivni-mozhlivosti-dlya-vsih--bezbarernist-same-pro-tse

ЦАРИК Володимир
здобувач ступеня доктора філософії,
Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна

БЕЗПЕРЕРВНЕ ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ДЛЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Досвід європейських країн показує, що в умовах цифрової трансформації, глобальних викликів та постійних реформ особливої набуває питання безперервного професійного навчання публічних службовців. Саме безперервне професійне навчання публічних службовців є запорукою не тільки ефективності функціонування системи публічного управління, а й довіри громадян до державних інституцій.

Безперервне професійне навчання відповідає концепції навчання впродовж життя (Lifelong Learning) та передбачає постійне отримання нових знань і навичок, яке триває впродовж усього життя людини, що є особливо важливим для професіонала, що працює в системі державного управління.

Таке навчання може відбуватися як у формальний спосіб – через здобуття університетської освіти, участь у курсах, тренінгах, програмах підвищення кваліфікації або індивідуальному наставництві, – так і у неформальний та інформальний спосіб [1].

Розглянемо більше детально особливості щодо формальних та неформальних форм навчання. Формальне навчання в межах системи структурованої освіти державних службовців завершується здобуттям офіційного документа, такого як диплом чи сертифікат. Неформальне навчання здійснюється поза межами формальної освітньої системи – у закладах освіти, громадських організаціях, гуртках – і включає також самоосвітню діяльність, спрямовану на опанування додатковими знаннями, навичками та компетентностями. Також виявляють інформальне (позаформальне, спонтанне) навчання охоплює індивідуальну пізнавальну активність у процесі щоденного життя без чітко визначених навчальних цілей.

Враховуючи сучасну трансформацію публічного управління акцент робиться на безперервне професійне навчання та зміщується в бік індивідуалізованих та гнучких освітніх траєкторій. Це вимагає адаптації змісту, форм і методів навчання до швидкозмінного середовища, у якому працюють публічні службовці. Здатність оперативно реагувати на нові виклики, впроваджувати інноваційні практики управління, застосовувати цифрові інструменти й аналітичні підходи

значною мірою залежить від того, наскільки ефективною є система професійного розвитку, тому важливо її розвивати та вдосконалювати.

Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад передбачає розвиток нової моделі навчання, яка ґрунтується на засадах Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії. Вона орієнтована на системність, цілеспрямованість та наближеність до практики державного управління. Особлива увага приділяється визначенню реальних потреб у професійному розвитку, що має відбуватися як з боку самих службовців, так і з боку роботодавців. Це дозволяє створити персоналізовані освітні маршрути, які враховують специфіку посадових обов'язків та індивідуальний рівень компетентностей [2].

Важливо наголосити, що безперервне навчання публічного службовця – це не тільки формальний обов'язок, але й елемент професійної етики, який передбачає відповідальність за якість прийнятих рішень і вплив на суспільне благо. Так як від якості прийнятих рішень і компетентності залежить ефективна публічна політика. Саме тому одним із ключових принципів є обов'язковість та безперервність професійного розвитку, що закріплюється як у концептуальних документах, так і в нормативно-правовій базі, зокрема в Законі України «Про державну службу» [3] та відповідних підзаконних актах.

Окремої уваги заслуговує питання фінансування професійного навчання. Як показують дані Національного агентства України з питань державної служби, витрати на професійний розвиток залишаються обмеженими. Наприклад, у 2023 році на ці цілі було спрямовано лише 0,03% фонду оплати праці, у 2024 році – 0,05%, що все ще значно нижче встановленого орієнтира в 2% [2]. У цьому контексті необхідно розглядати професійне навчання не як витрати, а як інвестицію в людський капітал публічного управління.

Підвищення ролі неформального та інформального навчання також є актуальним напрямом розвитку. Зокрема, цифрові платформи, професійні спільноти, онлайн-курси, відкрита освітня аналітика стають невід'ємною складовою щоденного професійного зростання. Публічні службовці активно залучаються до програм дистанційного навчання, що дозволяє поєднувати роботу та навчання, а також відкриває доступ до міжнародних освітніх ресурсів, зокрема через платформи НАДС, Дія.Освіта, Prometheus, що дає змогу поєднувати роботу і навчання та відкриває доступ до міжнародних освіт-

ніх ресурсів. Найчастіше таким навчанням є підвищення кваліфікації, що дуже зручно у контексті динамічного темпу змін і зростаючих вимог до компетентності публічного службовця.

У європейських країнах, таких як Франція, Німеччина, Естонія, Швеція, з особливою увагою ставляться до розвитку національних шкіл, які забезпечують стратегічну підготовку управлінських кадрів. Успішним прикладом у цьому контексті є Національна школа адміністрації (ENA) у Франції, яка поєднує академічне навчання з практичним досвідом, орієнтуючись на формування компетентного, етичного та інноваційно мислячого публічного службовця.

Для України актуальним стратегічним завданням є подальший розвиток національної системи навчання публічних службовців із фокусом на сучасні підходи до цифрового управління, стратегічного планування, антикризового менеджменту, сервісної орієнтації та відкритого урядування. Важливо, щоб навчальні програми були зорієнтовані на компетентнісний підхід, що включає як загальні управлінські, так і спеціалізовані професійні компетентності, відповідно до Типової моделі компетентностей державної служби.

Окрім звичних форм, варто акцентувати увагу й на важливості самоосвіти серед публічних службовців. Ініціативність у здобутті нових знань, участь у професійних форумах, обмін досвідом із колегами та міжнародне співробітництво у сфері державного управління – усе це сприяє зміцненню професійної ідентичності та формуванню спільного розуміння цінностей державної служби.

Таким чином, безперервне професійне навчання має не лише забезпечувати фахову готовність до виконання посадових обов'язків, а й формувати стратегічне бачення розвитку державної політики, здатність до інновацій та етичного лідерства. Успішна реалізація цієї функції можлива лише за умови політичної волі, належного фінансування, підтримки інституційної спроможності органів публічного управління та широкого залучення партнерів, зокрема міжнародних організацій і громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Замора О.М. Концепція навчання впродовж всього життя в умовах сучасного державного управління. *Вісник Сумського національного аграрного ун-ту*. Суми, 2015. Вип. 12 (65), С. 65-73. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/2921/1/Замора%20О.%20М.%20Концепція%20навчання%20впродовж%20всього%20життя%20в%20умовах%20сучасного%20державного%20управління.pdf

2. Стан системи професійного навчання державних службовців. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2024. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/verstka-otchet-v-druk.pdf

3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 01.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

ЦОВМА Богдан Вікторович,
аспірант кафедри публічного управління та державної служби,
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

УСУНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЯК УМОВА БЕЗБАР'ЄРНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Трансформація парадигми публічного управління у XXI столітті актуалізує перехід до людиноцентричної моделі врядування, ключовим принципом якої є безбар'єрність – усунення будь-яких правових, інституційних, цифрових та організаційних перешкод для ефективного функціонування публічних інститутів. У цьому вимірі система державного фінансового контролю (далі – ДФК) постає одним із найбільш показових прикладів збереження системних бар'єрів, що знижують її ефективність і довіру суспільства до управління публічними фінансами. Подолання цих бар'єрів є умовою не лише удосконалення фінансового механізму держави, але й реалізації самого принципу людиноцентричного врядування.

Першим і найбільш фундаментальним бар'єром є понятєва невизначеність. У сучасній науковій літературі державний фінансовий контроль визначається по-різному:

– як регламентована нормами права діяльність органів державної влади та управління з контролю за своєчасністю та точністю фінансового планування, обґрунтованістю та повнотою надходжень і руху державних фінансових ресурсів, правильністю та ефективністю їх використання [6];

– як урегульована фінансово-правовими нормами діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, заснована на засадах законності, незалежності, об'єктивності, оперативності та спрямована на захист фінансових інтересів держави, суб'єктів господарювання та громадян [5].

Чинний Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» не надає визначення поняттям «державний зовнішній фінансовий контроль» та «державний внутрішній фінансовий контроль», що породжує розбіжності між теорією та практикою, призводить до двозначності та змішування понятєвого апарату [4]. Усунення цього бар'єру вимагає законодавчого закріплення уніфікованих дефінітивних конструкцій, узгоджених з міжнародними стандартами Лімської декларації INTOSAI.

Другим виміром бар'єрності є інституційна надмірність та неузгодженість. На практиці система органів ДФК є надзвичайно розгалуженою й об'єднує велику кількість інституцій, що не взаємодіють належним чином [5]. У науковій літературі звертається увага на те, що відсутній загальний підхід до визначення структури, принципів і функцій фінансового контролю [7], що ускладнює формування цілісної інституційної моделі. Окремі контрольні органи дублюють повноваження один одного: контрольні функції Рахункової палати та Державної аудиторської служби України частково збігаються, при цьому жоден нормативно-правовий акт не визначає порядку обміну інформацією між цими органами [4]. В умовах підвищеної уваги іноземних партнерів до управління публічними фінансами така неузгодженість може знизити довіру іноземних інвесторів та вплинути на обсяги міжнародного фінансування [4]. Безбар'єрна екосистема ДФК потребує чіткого розмежування компетенцій між суб'єктами контролю та налагодження ефективного механізму міжвідомчої інформаційної взаємодії.

Третьою групою бар'єрів є нормативно-правова недосконалість. Наявні закони та нормативні акти часто не відповідають сучасним вимогам, обмежуючи можливості для ефективного контролю та породжуючи правові колізії й спірні ситуації [3]. Подолання цього бар'єру передбачає узгодження вітчизняного законодавства з міжнародними стандартами INTOSAI та нормами ЄС. Лімська декларація INTOSAI, яка закріплює принципи незалежності, об'єктивності, компетентності й гласності контрольних органів, є базовою точкою відліку для реформування системи ДФК [7]. Наближення до цих принципів забезпечить як правову визначеність, так і підвищення суспільної довіри до інститутів фінансового контролю, що є невід'ємною умовою людиноцентричного публічного управління.

Четвертим бар'єром є технологічна відсталість контрольних органів. Незважаючи на поступове впровадження інформаційних

технологій у сферу фінансового контролю, не всі органи влади мають достатню технічну оснащеність та підготовлений персонал для роботи із сучасними аналітичними системами [3]. Цифрова безбар'єрність у сфері ДФК означає впровадження систем ризик-орієнтованого моніторингу, автоматизованого аналізу фінансових потоків та відкритих платформ публічної звітності. Використання автоматизованих систем для моніторингу фінансових потоків дозволяє здійснювати ефективніший контроль за бюджетними витратами, спрощує процес перевірок і водночас робить його більш прозорим та доступним для громадськості [3]. Такі інструменти є обов'язковою умовою людиноцентричної моделі публічного управління, де держава підзвітна кожному громадянинові.

П'ятим і специфічним для сучасного стану України бар'єром є обмеження, породжені умовами воєнного стану. З початку повномасштабного вторгнення режим функціонування системи ДФК зазнав кардинальних змін: у частині регіонів ускладнено проведення контрольних заходів, змінено порядок подання документів, розширено виконавчі повноваження уряду в розпорядженні бюджетними коштами без парламентського затвердження кожного рішення [1]. Водночас саме в умовах воєнного стану ДФК набуває особливої суспільної значущості, адже здійснює контроль за цільовим спрямуванням коштів на потреби оборони країни, соціального захисту та підтримки критичної інфраструктури [1]. Безбар'єрне функціонування системи ДФК у воєнний час потребує не послаблення контролю, а його адаптації до нових умов із збереженням ключових принципів підзвітності та прозорості.

Стратегічним орієнтиром у подоланні зазначених бар'єрів є подальша модернізація системи державного внутрішнього фінансового контролю відповідно до європейських підходів до управління публічними фінансами. Ключовими напрямами такого розвитку виступають посилення відповідальності керівників за ефективне управління публічними ресурсами, підвищення результативності та незалежності внутрішнього аудиту, а також зміцнення інституційної спроможності та гармонізації діяльності Міністерства фінансів України як центрального органу виконавчої влади. Важливою складовою цього процесу є впровадження ризик-орієнтованих механізмів внутрішнього контролю, підвищення професійної компетентності внутрішніх аудиторів, розвиток системи управління ризиками та автоматизація контрольних процедур. Реалізація зазначених за-

ходів сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, посиленню підзвітності органів влади та формуванню більш відкритої й результативної системи державного фінансового контролю [2].

Таким чином, побудова безбар'єрної екосистеми публічного управління в Україні нерозривно пов'язана з усуненням системних бар'єрів у функціонуванні ДФК. Подолання правових, інституційних, цифрових та організаційних перешкод є умовою реалізації принципу підзвітності держави перед суспільством – фундаментального елемента людиноцентричного врядування. Через призму цього підходу ДФК трансформується з інструменту формальної перевірки на механізм суспільного управління публічними ресурсами в інтересах кожного громадянина, що відповідає духу та букві безбар'єрної моделі публічного управління XXI століття.

Список використаних джерел

1.Гузар Б. С., Закамарко В. В. Організація державного фінансового контролю і ефективність його здійснення в Україні в умовах военного стану. *Proceedings of V international scientific and practical conference*. Liverpool, United Kingdom. 2023. С. 797-804.

2.Дем'янишин В., Дем'янишин В. Стратегія розвитку державного внутрішнього фінансового контролю публічних фінансових ресурсів у процесі реформування системи управління державними фінансами. м. Тернопіль, 17 листоп. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 56–59.

3. Поляк-Свергун М. Сучасні тенденції в системі державного фінансового контролю: виклики та шляхи покращення. *Theoretical and practical aspects of modern scientific research*. 2025. URL: https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.005

4. Сидорчук Л. А., Єфіменко В. О. Поняття «державний зовнішній фінансовий контроль». *Ірпінський юридичний часопис*. 2024. № 4(17). С. 113–122. URL: https://doi.org/10.33244/2617-4154.4(17).2024.113-122

5. Сливка М. Поняття державного фінансового контролю та правовий статус суб'єктів його забезпечення. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 5. С. 624–627. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.96

6. Толмачова Ю., Фролов М. Деякі питання організації державного фінансового контролю. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* : Матеріали IX Міжнар. науково-практ. конф., м. Дніпро, 21 берез. 2025 р. Дніпро, 2025. С. 381–383. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/16309/1/51.pdf

7. Чернадчук Т., Жмака І. Окремі питання правового регулювання державного фінансового контролю у сучасних реаліях України. *Приватне та публічне право*. 2023. № 3. С. 76–83. URL: https://doi.org/10.32782/2663-5666.2023.3.13

ЧЕРНЯВСЬКИЙ Сергій,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ДОВІРА ЯК ЧИННИК ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Довіра є фундаментальною, хоча нерідко недооціненою передумовою ефективної взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, без якої навіть найдосконаліші формальні механізми консультацій та партнерства ризикують залишитися порожньою процедурною оболонкою. Громадські слухання, консультативно-дорадчі органи чи спільні проєкти можуть існувати формально, водночас не виконуючи своєї функції, якщо сторони взаємодії не довіряють одна одній: громадяни підозрюють владу в імітації діалогу, а посадовці сприймають громадські організації як джерело незручних вимог, а не як компетентного партнера. Ця проблема довіри рідко піддається швидкому вирішенню за допомогою суто процедурних реформ, оскільки довіра формується тривалий час через накопичений досвід взаємодії, а руйнується значно швидше – часто внаслідок поодиноких, але резонансних випадків невиконаних обіцянок чи виявленої непрозорості.

У теоретичному вимірі дослідники розрізняють політичну довіру як суб'єктивну оцінку громадянами надійності конкретних інституцій та посадовців і довіроздатність як об'єктивну характеристику самих інституцій, що визначається їхньою здатністю та готовністю діяти в інтересах довірителя. Це розрізнення має принципове значення для аналізу взаємодії влади з громадянським суспільством, оскільки дозволяє відокремити суб'єктивне сприйняття від реальної якості інституційної практики: інституція може бути об'єктивно довіроздатною, але сприйматися громадянами як ненадійна через дефіцит комунікації, і навпаки. Практичний наслідок цього розрізнення полягає в тому, що зусилля з відновлення довіри мають спрямовуватися одночасно на два фронти: на реальне вдосконалення інституційної практики та на комунікацію цих змін у спосіб, зрозумілий і переконливий для

громадян, які нерідко орієнтуються на власний попередній досвід, а не на офіційні звіти про прогрес реформ.

Концепція соціального капіталу пропонує додатковий ракурс для розуміння цього явища, наголошуючи, що суспільства з високим рівнем узагальненої міжособистісної довіри розвивають потужнішу асоціативну активність та здатність до добровільної самоорганізації незалежно від сімейних чи державних структур. Застосована до відносин влади і громадянського суспільства, ця логіка означає, що якість взаємодії значною мірою визначається не лише конкретними інституційними механізмами консультацій, а й загальним рівнем міжособистісної довіри в суспільстві, що формує сприятливе або несприятливе середовище для будь-яких форм колективної громадянської дії. Суспільства з дефіцитом узагальненої довіри змушені компенсувати цей брак надмірною формалізацією процедур взаємодії, що, своєю чергою, часто лише посилює відчуження сторін одна від одної, замикаючи негативне коло низької довіри.

Принципово важливо розуміти двоспрямовану природу довіри у відносинах влади та громадянського суспільства: йдеться не лише про довіру громадян до влади, а й про зустрічну довіру органів влади до громадських організацій як компетентних і відповідальних партнерів, а не лише джерела вимог чи об'єкта контролю. Саме взаємність довіри, а не її одностороннє декларування, є умовою переходу від формальної консультативної процедури до реального співврядування, за якого громадські організації отримують не просто право висловити думку, а реальний вплив на процес ухвалення рішень. Брак довіри з боку органів влади до громадянського суспільства часто проявляється у прихованій формі — через надмірний контроль за використанням грантових коштів громадських організацій, вибіркове залучення лише «зручних» партнерів або формальне, а не змістовне врахування результатів консультацій у остаточних рішеннях.

Порівняльний аналіз чинників формування довіри до публічних інституцій виявляє два основні виміри, що взаємно підсилюють один одного. Компетентнісний вимір охоплює здатність органів влади ефективно виконувати свої функції та оперативно реагувати на суспільні запити, тоді як ціннісний вимір стосується сприйняття органів влади як чесних, справедливих і прозорих у своїй діяльності. Дефіцит хоча б одного з цих вимірів здатний підірвати довіру навіть за високих показників іншого: технічно

компетентна, але непрозора влада викликає підозри так само, як і чесна, проте неефективна. Практичне значення цього висновку для взаємодії з громадянським суспільством полягає в тому, що робота лише над одним із вимірів довіри — наприклад, суто комунікаційне вдосконалення без реальних змін в ефективності послуг, або навпаки, технічне вдосконалення без прозорого інформування про нього – не здатна дати сталого результату у відновленні довіри громадських партнерів.

Українському контексту притаманний парадокс довіри, що суттєво загострився в умовах повномасштабної війни: хронічно низький рівень довіри до багатьох державних інституцій, успадкований з довоєнного періоду, співіснує з надзвичайно високим рівнем довіри до волонтерського сектору та окремих інститутів, що продемонстрували видиму ефективність у кризових умовах. Цей розрив створює одночасно виклик і можливість для органів публічної влади: демонстрація реальної спроможності та прозорості у взаємодії з громадянським суспільством у воєнний період може стати основою для довгострокового відновлення інституційної довіри в повоєнний час. Водночас існує й протилежний ризик: якщо органи влади сприйматимуть високу довіру до волонтерського сектору як загрозу власній легітимності, а не як потенційний ресурс партнерства, це може призвести до спроб адміністративного обмеження автономії найуспішніших громадських ініціатив.

Таким чином, довіра є не побічним ефектом, а системотвірним чинником взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, цілеспрямоване зміцнення якого потребує вбудованої в управлінську практику уваги як до компетентнісного, так і до ціннісного виміру довіри. Дослідження механізмів формування взаємної довіри між владою та громадянським суспільством в українських умовах воєнного та повоєнного часу є актуальним завданням, розв'язання якого має безпосереднє значення для якості публічного управління.

Список використаних джерел

1. Levi M., Stoker L. Political Trust and Trustworthiness. *Annual Review of Political Science*. 2000. Vol. 3. P. 475–507.

2. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press, 1995. 457 p.

3. OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2017. 160 p.

ЧИЖЕВСЬКИЙ Руслан,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ГРОМАДЯНСЬКОЇ УЧАСТІ: ПОЄДНАННЯ ЦИФРОВИХ ТА ОФЛАЙН-ФОРМАТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Гібридні моделі громадянської участі, що поєднують цифрові та офлайн-формати залучення громадян, дедалі частіше розглядаються як більш реалістична альтернатива як суто цифровим, так і виключно традиційним механізмам участі у публічному управлінні. Це зумовлено тим, що жоден із «чистих» підходів не здатний самостійно вирішити фундаментальну проблему охоплення: цифрові інструменти розширюють участь технологічно грамотних груп населення, водночас відсікаючи менш забезпечені та старші вікові категорії, тоді як традиційні офлайн-формати, навпаки, залишаються незручними та ресурсоємними для активної частини населення, зайнятої на роботі чи обмеженої територіально. Пошук балансу між цими двома логіками є не технічним, а принципово управлінським завданням, оскільки визначає, чиї голоси фактично будуть почуті в процесі підготовки й ухвалення публічних рішень.

У науковій літературі точиться дискусія щодо самої природи співвідношення онлайн- та офлайн-участі: чи є вони принципово відмінними категоріями громадянської активності, чи радше різними каналами реалізації одних і тих самих форм участі. Дослідження на основі методів латентного класового аналізу демонструють, що чітке розмежування цифрової та традиційної участі є радше аналітичним спрощенням, ніж емпірично обґрунтованою категорією: значна частина громадян використовує обидва канали ситуативно, залежно від зручності та конкретного предмета участі, а не через стійку прихильність до одного з форматів. Це спостереження має важливий практичний наслідок для органів влади: замість вибору між розвитком цифрових або традиційних механізмів участі доцільніше розглядати їх як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи, розрахованої на різні життєві обставини та вподобання громадян в різні періоди.

Окремого висвітлення потребує питання мобілізаційного ефекту цифрових інструментів участі — того, чи стимулюють вони подальшу офлайн-активність громадян, чи, навпаки, витісняють її, задовольняючи потребу в громадянській залученості суто символічною цифровою дією. Емпіричні дослідження мобілізаційного впливу різних цифрових медіа демонструють, що цей ефект є медіум-специфічним: одні цифрові канали ефективно спонукають до подальшої офлайн-участі, тоді як інші сприяють переважно поверхневій, суто цифровій формі залученості, що не трансформується у реальну громадянську дію поза мережею. Це розрізнення має пряме практичне значення для проєктування державних цифрових платформ участі: механічне копіювання інтерфейсних рішень успішних комерційних чи активістських платформ без урахування їхньої специфічної мобілізаційної логіки не гарантує аналогічного ефекту переходу від цифрової до реальної громадянської активності.

Емпіричні дослідження впливу електронних інструментів участі на подальшу офлайн-активність громадян дають неоднозначні результати: за певних умов дизайну платформ електронна участь дійсно здатна стимулювати подальшу офлайн-залученість громадян, підтверджуючи гіпотезу про взаємне підсилення каналів, тоді як за інших умов цифрова та традиційна участь функціонують як паралельні, слабко пов'язані між собою канали, що не підсилюють, а радше заміщують один одного для конкретного учасника. Ключовою умовою позитивного мобілізаційного ефекту, на яку вказують дослідники, є наявність чіткого й видимого зв'язку між цифровою дією громадянина та подальшим реальним управлінським результатом, а не сам факт існування зручного цифрового каналу.

У практичному вимірі варто розрізняти дві принципово відмінні моделі гібридного залучення громадян. Перша, паралельна модель, передбачає одночасну пропозицію кількох незалежних каналів участі — цифрового та традиційного, — між якими учасник самостійно обирає зручний для себе формат. Друга, інтегрована модель, передбачає органічне поєднання цифрових і фізичних елементів в межах єдиного, цілісного процесу участі, коли, наприклад, результати офлайн-обговорення одразу інтегруються у цифрову платформу збору пропозицій, а цифрові голосування

безпосередньо впливають на порядок денний наступної офлайн-зустрічі. Вибір між цими моделями не є суто технічним питанням: паралельна модель простіша у впровадженні й краще підходить для органів влади з обмеженими організаційними ресурсами, тоді як інтегрована модель вимагає значно вищого рівня координації, проте здатна забезпечити глибшу й змістовнішу взаємодію між різними каналами участі.

Для України розвиток гібридних моделей громадянської участі має особливе практичне значення в умовах війни, коли значна частина населення є територіально переміщеною, а частина громад стикається з нестабільним доступом до інтернету та електроенергії. У таких умовах виключно цифрові механізми участі систематично виключають найбільш вразливі категорії населення, тоді як виключно офлайн-формати є практично недоступними для значної частини внутрішньо переміщених осіб, що фізично перебувають далеко від громади, з якою зберігають адміністративний чи емоційний зв'язок.

Таким чином, гібридні моделі громадянської участі становлять перспективний, хоча концептуально і практично складний напрям розвитку публічного управління, реалізація якого потребує усвідомленого вибору між паралельною та інтегрованою логікою поєднання цифрових і традиційних форматів залежно від конкретних цілей та контексту участі. Подальші дослідження цього напряму мають зосередитися на розробці емпірично обґрунтованих критеріїв вибору оптимальної моделі гібридної участі для різних типів територіальних громад в українських реаліях воєнного та повоєнного часу.

Список використаних джерел

1. Oser J., Hooghe M., Marien S. Is Online Participation Distinct from Offline Participation? A Latent Class Analysis of Participation Types and Their Stratification. Political Research Quarterly. 2013. Vol. 66, No. 1. P. 91–101.

2. Vissers S., Hooghe M., Stolle D., Mahéo V. A. The Impact of Mobilization Media on Offline and Online Participation: Are Mobilization Effects Medium-Specific? Social Science Computer Review. 2012. Vol. 30, No. 2. P. 152–169.

3. Tai K. T., Porumbescu G., Shon J. Can E-Participation Stimulate Offline Citizen Participation: An Empirical Test with Practical Implications. Public Management Review. 2020. Vol. 22, No. 2. P. 278–296.

ШАРКО Світлана,
здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра
Навчально-наукового інституту заочного та дистанційного навчання
Національної академії внутрішніх справ,
м. Київ, Україна

СТЕПАНЕНКО Сергій,
доктор наук з державного управління,
доцент, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін
Національної академії внутрішніх справ, м.Київ, Україна.

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУР У КОНТЕКСТІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Формування в Україні сервісної моделі держави вимагає безумовного гарантування рівного доступу всіх громадян до взаємодії з органами державної влади, адже це є фундаментальним інструментом реалізації їхніх прав і свобод. Зростаюча значущість упровадження людиноцентричного підходу у взаємодії між особою та суб'єктами публічного управління, особливо з огляду на правовий статус отримувача адміністративних послуг, переконливо демонструє необхідність ґрунтовного дослідження цієї проблематики. Забезпечення інклюзивності та безбар'єрності адміністративних процедур є не лише питанням соціальної справедливості, але й ефективності публічного управління.

Людиноцентризм у сучасній правовій доктрині розглядається як фундаментальний принцип, відповідно до якого людина визнається найвищою соціальною цінністю. За цього підходу головним критерієм ефективності державних інститутів є не сам факт виконання владних повноважень, а ступінь забезпечення невід'ємного права кожної особи на вільний розвиток, самореалізацію та безперешкодну взаємодію з державою через адміністративні процедури. Нормативне підґрунтя людиноцентризму закріплене у статті 3 Конституції України, де визначено, що життя і здоров'я людини, її честь, гідність, недоторканність та безпека мають абсолютний пріоритет [1].

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга є результатом реалізації владних повноважень за зверненням особи, спрямованим на набуття, зміну чи припинення її правового статусу [2]. Ця діяльність втілює

людиноцентричну модель як невід'ємний елемент публічного врядування, де права індивіда є головним орієнтиром державної діяльності [3, с. 592]. Водночас, Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг акцентує, що головним завданням цього процесу є формування середовища для безперешкодної реалізації громадянами своїх законних інтересів [4].

Інклюзивний підхід у публічному управлінні формується як механізм гарантування рівного доступу до публічних сервісів для всіх верств населення незалежно від фізичних можливостей, соціального статусу чи рівня цифрової грамотності. У сучасних демократичних державах інклюзивність є базовим принципом організації державних інституцій [6, с.102]. Такий підхід забезпечує отримання адміністративних послуг без фізичних, інформаційних, процедурних або цифрових бар'єрів, гарантуючи, що жодна соціальна група населення не буде виключена з процесу взаємодії з органами державної влади. Зокрема, фізична доступність передбачає створення безбар'єрного простору, що забезпечує безперешкодний доступ до приміщень. До ключових елементів такої доступності належать пандуси, підйомники, тактильні маркування, доступні меблі та спеціалізовані зони очікування, вимоги до яких закріплені в Державних будівельних нормах і стандартах універсального дизайну.

Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року акцентує на тому, що значна частина громадян України функціонує в умовах обмеженого доступу до публічних послуг та утрудненої реалізації своїх конституційних прав, що безпосередньо позначається на їхній залученості до соціально-політичного та культурного життя держави [5]. Попри концептуальну узагальненість, категорія «бар'єрів» охоплює широкий спектр викликів – від архітектурної недоступності інфраструктури до перешкод у професійній самореалізації та культурній інтеграції. У цьому контексті безбар'єрне середовище постає як система суспільних відносин і умов життєдіяльності, в якій нівелюються фізичні, інформаційні, соціальні та комунікаційні чинники, що обмежують повноцінну соціалізацію особи [6, с.103]. Формування безбар'єрного середовища належить до пріоритетних напрямів державної політики. Впровадження політики безбар'єрності потребує наскрізної інтеграції інклюзивних критеріїв у нормативно-правовий механізм функціонування

Центрів надання адміністративних послуг та систем цифрового урядування. Універсальний підхід до обслуговування передбачає не лише архітектурну модернізацію приміщень, а й оптимізацію інформаційного середовища, підвищення рівня фахових компетенцій персоналу у сфері інклюзивної комунікації, а також впровадження варіативних протоколів взаємодії. Досягнення цих цілей можливе лише за умови консолідації зусиль органів публічної влади, інститутів громадянського суспільства та професійних спільнот.

Отже, інклюзивність і безбар'єрність адміністративних процедур виступають ключовими детермінантами людиноцентричного врядування, гарантуючи паритетний доступ громадян до взаємодії з владою. Комплексне нівелювання фізичних, інформаційно-комунікаційних та цифрових перепон не лише підвищує якість публічних послуг, а й утверджує принцип рівності та зміцнює довіру до державних інституцій. Відтак, стратегічний вектор модернізації адміністративних процедур має фокусуватися на поглибленні цифрової доступності та адаптивності сервісів до потреб усіх соціальних груп, що є фундаментальним базисом розбудови сучасної сервісної держави.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 3. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Tex

2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : станом на 2 берез. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

3. Вдовічен В. А. Концептуалізація людиноцентризму в публічному врядуванні крізь призму правового статусу отримувача адміністративних послуг. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. 44. С. 587-597. https://doi.org/10.5281/zenodo.16263021

4. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-р#Text

5. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р#Text.

6. Степаненко С.В. Створення безбар'єрного середовища як чинник інклюзивного суспільства. *Безбар'єрний простір у сучасному світі*. 2025. С. 101-103. URL: https://nnipp.navs.edu.ua/public/files/nnipp/zbirnik-bezbar-ernist-17022026compressed-(1).pdf

ШВАЛБ Антон,
кандидат психологічних наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПЕРЕЛИГІНА Ліна,
доктор біологічних наук, професор,
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна,
м. Харків, Україна

РОЗВИТОК ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ВЕТЕРАНІВ У ПРОЦЕСІ РЕСОЦІАЛІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ ТРЕНІНГОВУ РОБОТУ

Актуальність дослідження. Повернення ветеранів до мирного життя є складним процесом, що потребує науково обґрунтованих психосоціальних підходів. Бойовий досвід формує стратегії реагування, ефективні у військових умовах, проте не завжди сумісні з вимогами цивільного середовища.

Дослідження життєстійкості та адаптації у контексті суспільних криз, представлені у роботах Титаренко Т. [2] та Лазоса Г. [1], наголошують на значенні психологічних ресурсів для відновлення активного соціального функціонування після впливу екстремальних подій. Міжнародні дослідження, зокрема праця Бартоне П. [4] про життєстійкість військових, підкреслюють важливість здатності людини гнучко взаємодіяти з ризиками і зберігати ефективність у ситуаціях змін.

Теоретичне підґрунтя цього підходу доповнюється концепцією Швалба Ю. [3] і моделлю акультураційних стратегій Беррі Дж. [5]. Обидва автори розмежовують адаптацію як пристосування до середовища та інтеграцію як активне включення у соціальну структуру із привнесенням власного досвіду. У цьому контексті розвиток життєстійкості розглядається як важливий ресурс підтримки ветеранів, який сприяє формуванню активної соціальної позиції у мирному житті.

Основні труднощі ветеранів пов'язані з переходом від бойових моделей поведінки до умов мирного середовища, де загрози менш інтенсивні, але більш невизначені. Параметр контролю, необхідний у структурованих військових ситуаціях, у мирному житті часто спричиняє напруження та фрустрацію. Параметр залученості виявляється зниженим, що ускладнює формування нових соціальних

контактів і включення у професійні практики. Параметр прийняття ризику зберігає орієнтацію на швидке реагування, що не відповідає вимогам цивільних ситуацій.

Ці особливості визначили потребу у створенні інтервенції, що спрямована на переосмислення бойових моделей реагування і розвиток життєстійкості для інтеграції у цивільне життя.

Метою дослідження є оцінка впливу тренінгової програми на параметри життєстійкості ветеранів у процесі їх ресоціалізації.

Дослідження складалося з трьох етапів. На першому етапі проведено первинне тестування за Опитувальником життєстійкості Hardiness Survey Сальваторе Мадді у адаптації В. Олефіра. На другому етапі реалізовано цикл тренінгів, спрямованих на розвиток залученості, зниження надмірного контролю і переорієнтацію моделей оцінки ризику. Третій етап передбачав повторне тестування для аналізу змін, що відбулися.

Результати дослідження. Первинне тестування засвідчило нерівномірність у структурі життєстійкості. Найвищим був параметр контролю, що відображало адаптивні механізми військового досвіду, але ускладнювало поведінку в умовах мирного життя. Показник залученості був зниженим і демонстрував труднощі з включенням у соціальні та професійні взаємодії. Показник прийняття ризику вказував на готовність до дій у невизначених ситуаціях, проте у формі, орієнтованій на бойові сценарії.

Тренінгова програма була спрямована на розвиток гнучкості поведінки і включала роботу з параметрами контролю, залученості і прийняття ризику. Вона сприяла переосмисленню моделей реагування і формуванню ресурсів, необхідних для інтеграції у цивільне середовище.

Повторне тестування засвідчило позитивну динаміку. Показник залученості зріс з M = 24.1 з SD = 4.1 до M = 28.8 з SD = 4.6. Ефект d за Коеном = 1.08 свідчить про суттєве підвищення соціальної активності. Показник контролю зменшився з M = 29.4 з SD = 4.6 до M = 27.2 з SD = 3.9, ефект d за Коеном = - 0.52. Показник прийняття ризику змінився незначно, проте якісний аналіз відповідей підтвердив трансформацію стратегій оцінки ризику і здатність переходити від автоматичних реакцій до структурованого аналізу ситуацій.

Висновки. Дослідження підтвердило, що розвиток життєстійкості є важливим ресурсом ресоціалізації ветеранів. Тренінгова програма продемонструвала ефективність у підсиленні

залученості, зниженні надмірного контролю та формуванні гнучких моделей оцінки ризиків. Це узгоджується з підходом інтеграції, який передбачає активне включення людини у соціальне середовище і використання власного досвіду у його розвитку. Отримані результати свідчать про можливість цілеспрямованого впливу на параметри життєстійкості і створюють підґрунтя для подальших практичних програм підтримки ветеранів.

Список використаних джерел

1. Лазос Г. Психологічні чинники адаптації ветеранів антитерористичної операції. Вісник Національного університету оборони України. 2020. № 1. С. 112–119.

2. Титаренко Т. М. Життєстійкість особистості в умовах суспільної кризи. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2010. Вип. 25. С. 3–15.

3. Швалб Ю. М. Психологічні механізми соціалізації особистості в онтогенезі. Монографія. Київ LiteraNova. 2020. 320 с.

4. Bartone P. T. Hardiness protects against war related stress in Army Reserve forces. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 1999. Vol. 51. Issue 2. Pages 72–82. https://doi.org/10.1037/1061 4087.51.2.72

5. Berry J. W. Immigration, Acculturation, and Adaptation. Applied Psychology. 1997. Vol. 46. Pages 5–34. https://doi.org/10.1111/j.1464 0597.1997.tb01087.x

ШЕВЧУК Володимир
здобувач ступеня доктора філософії,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

МЕНЕДЖЕРИЗМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний комплекс проблем публічного управління національною безпекою апелює до питань інституційного розвитку системи управління та її забезпеченість конкретними механізмами реалізації основних принципів, покладених не тільки в основу публічно-управлінської діяльності, але й імплементованих до самого процесу забезпечення національної безпеки на всіх рівнях. Проблеми, що існують у публічному управлінні національною безпекою досить часто обумовлені невідповідністю сучасних підходів до аналізу безпекових процесів, що виникають та розвиваються у межах сучасної

парадигми публічного управління, потребуючи впровадження у практику нових принципів, як от принципів менеджеризму.

Концептуально менеджеризм у державному управлінні стосується застосування управлінських практик, подібних до тих, що використовуються в приватному бізнесі, у процесах організацій державного сектору тощо з основним наголос на тому, що найбільш визначним пріоритетом управлінської діяльності є ефективність, зокрема економічна ефективність, а також вимірюваність результатів [1]. Менеджеризм, як концепція публічного управління, передбачає традиційну орієнтацію на те, що між державним управлінням, наукою та бізнесом існує тісний нерозривний зв'язок, який слід підтримувати та використовувати, що має наслідком прийняття висновку про необхідність забезпечення єдності політики та управління. Хоча сучасні концепції менеджеризму у публічному управлінні не позбавлені недоліків, які окреслюються загальною орієнтацією на відхід від адміністративних принципів побудови системи публічного управління та перехід до економічних, власне, ринкових принципів, що створює ситуацію, коли основний пріоритет фактично надається економічній ефективності публічно-управлінської діяльності [2], що у випадку управління національною безпекою не завжди має позитивні наслідки. Наприклад, якщо існуюче різноманіття концепцій стратегічного менеджменту відображає складність і динамічність сучасного бізнес-середовища [3; 4], то ця динаміка, будучи експлікованою на процеси публічного управління національною безпекою у рамках оборонного менеджменту буде отримувати зовсім інше значення, адже вона у даному випадку фактично є результатом ефективного публічного управління національною безпекою у зв'язку з політичними стратегіями розвитку суспільства і держави в цілому [5]. Внаслідок цього виникає загроза нівелювання демаркацій між суспільно-політичною ідеологією та ідеологією управління. Йдеться, перш за все, про безпосередньо пов'язаний з менеджеріалізмом підхід до оборонного менеджменту, який переважно розглядається в якості фундаментальної основи публічного управління національною безпекою, хоча здебільшого залишається концептуалізованим, що має інколи негативні наслідки.

У цілому менеджеризм, як підхід, передбачає зміни у способах надання державних послуг і в принципі розглядається як спосіб покращення публічно-управлінської діяльності. Водночас, менеджеріалістський підхід до публічного управління національною безпекою, як правило, наголошує на пріоритетності стратегічного

планування, розподілу ресурсів, координації зусиль різних інституцій для вирішення складних проблем безпеки. Цей підхід передбачає всебічне розуміння загроз, ризиків та вразливостей, а також розробку проактивних заходів для їх пом'якшення, що безумовно надає йому актуальності та сприймається позитивно. Водночас, реалізація такого підходу стикається з проблемами, які мають не тільки практичний, але й теоретико-концептуальний вимір, що має наслідком суттєве зниження потенційного ефекту від використання цього підходу на практиці. Вирішення цих проблем дасть змогу розширити концептуальні рамки принципів та підходів до публічного управління національною безпекою.

Список використаних джерел

1. Загуменна Ю. Концептуалізація феномену національної безпеки в теоретико-правовій науці: особливості сучасної методології. *Forum Prava*. 2021. № 66(1). С. 37–55. http://doi.org/10.5281/zenodo.4486522

2. Маргасова В., Вітер Д., Руденко О. Забезпечення економічної безпеки держави: теоретичні питання конкуренції та конкурентоспроможності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2021, Вип. 23. С. 140–146.

3. Миколюк А. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 133–138. http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.133

4. Shepherd S. Managerialism: an ideal type. *Studies in Higher Education*. 2018. № 43 (9). Pp. 1668-1678. http://doi.org/10.1080/03075079.2017.1281239

5. Viter D., Rudenko O. National security in the multi-domain environment: public administration issues. *Public Administration and Law Review*. 2025. № 1 (21). P. 40–49.

ШПАЙХЕР Тетяна,
аспірантка кафедри права, національної безпеки і європейської інтеграції навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ОДИН ІЗ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

Відновлення і розвиток деокупованих територій України сьогодні є одним із найважливіших завдань держави і водночас

складним безпековим та гуманітарним викликом. Цей процес не можна звести лише до відбудови пошкоджених споруд чи механічного розподілу інфраструктурних грошей. Йдеться про великий інституційний транзит: від простору гострої постокупаційної вразливості до стабільного простору правопорядку й безпеки. У такій системі координат кінцевою метою державної політики є не просто матеріальна відбудова, відродження суспільної довіри та солідарності всередині локальних громад, подолання бар'єрів для повернення мешканців додому і перешкод для облаштування їхнього життя.

Масштаб фактичних проблем зафіксований у міжнародних оцінках Світового банку, Уряду України, Європейської комісії та ООН. Станом на кінець 2025 року війна пошкодила або вщент зруйнувала близько 14 % усього житлового фонду [7]. Величезною перешкодою для повернення до мирного життя є мінна загроза. У 2024 році аналітики зазначали, що майже 139 000 км² українських земель потенційно забруднені мінами та вибухонебезпечними залишками війни, а державний горизонт планування протимінної діяльності визначено аж до 2033 року [5, 6].

Саме тому звична інституційна реальність не повертається у звільнені громади автоматично. На цьому шляху постає чимало взаємопов'язаних бар'єрів, основні з яких: безпекові – загрози повторних обстрілів та прихована мінна небезпека; правові – втрачені документи, майнові суперечки та проблеми з підтвердженням юридичних фактів, що виникли за часів окупації; адміністративні – кадровий дефіцит і порушення безперервності роботи органів влади; житлово-сервісні – розбиті домівки, відсутність комунальних зручностей, руйнування шкіл та лікарень; економічні – завмирання місцевих ринків, безробіття та розірвані ланцюги виробництва; інформаційно-цифрові – відсутність стабільного зв'язку та обмежений доступ до онлайн-послуг; соціально-комунікативні – деформація горизонтальних зв'язків та прихована напруга між різними групами населення у громаді; психологічні – глибокі душевні травми від пережитих жахіть війни, окупації та втрати рідного дому.

Усунення вищезгаданих перешкод вимагає гнучких моделей публічного управління. Наукова синергія концепцій адаптивного врядування (*Adaptive governance*) та адаптивного менеджменту (*Adaptive management*) доводить: в умовах браку точної інформації управлінські рішення мають мати циклічний характер. Їх потрібно

постійно коригувати спираючись на дані поточного моніторингу [8, 9]. Водночас теорія зворотного зв'язку (*Policy feedback theory*) переконує, що вже перші кроки держави на деокупованих територіях мають вирішальне значення. Вони або запускають позитивний кумулятивний цикл довіри й повернення людей, або консервують хронічну пасивність мешканців [10].

З огляду на це, безбар'єрність стає не просто технічною вимогою щодо облаштування простору, а наскрізним, інтегральним принципом державної політики. Відповідно до Національної стратегії до 2030 року, вона охоплює шість ключових вимірів: від фізичного та інформаційного простору до цифрових технологій та економіки [1]. Це дає підстави розглядати безбар'єрність як фундаментальну основу організаційно-правового механізму відновлення деокупованих територій.

Таким чином, відновлення деокупованих територій можна розглядати як послідовний процес виявлення та усунення бар'єрів, що відокремлюють людину й громаду від безпечного, повноцінного та перспективного життя. Саме в цьому полягає управлінський зміст принципу безбар'єрності. Він перетворюється з окремого напряму державної політики на універсальний принцип організації всього процесу відновлення. Кожне управлінське рішення повинно оцінюватися через його здатність зменшувати або усувати бар'єри, що стримують повернення людей, функціонування інституцій та розвиток території. Отже, коли ми говоримо про відновлення і розвиток деокупованих територій, то всі управлінські рішення повинні спрямовуватися на послідовне усунення бар'єрів, що перешкоджають поверненню людей, відновленню інституцій та сталому розвитку громади.

Чинне законодавство вже містить важливі орієнтири для оцінювання територій. Постанова КМУ № 305 регламентує порядок моніторингу регіональної політики [3]. Постанова КМУ № 1493 класифікує громади за рівнем руйнувань нерухомості (понад 20 %) та фінансових втрат, зараховуючи їх до категорій відновлення [4]. Проте автор тез пропонує оцінювати успіх відновлення деокупованих територій не лише за формальним статусом чи обсягом витрачених коштів, а за динамікою ліквідації виявлених бар'єрів.

Сила безбар'єрності у публічному управлінні полягає в її здатності інтегрувати безпеку, право, економіку та людську гідність у єдину життєздатну систему. Держава повинна допомагати

звільненим містам і селам не просто заради паперів та звітів, а для того, щоб люди в громаді отримали сили й можливості працювати самостійно і перейшли від логіки екстреної допомоги до логіки сталого, тривалого й самостійного розвитку території.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р (дата звернення: 12.06.2026).

2. Про затвердження плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2025 р. № 374-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-р (дата звернення: 12.06.2026).

3. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 15 берез. 2024 р. № 305. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-п (дата звернення: 12.06.2026).

4. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів: постанова Кабінету Міністрів України від 19 листоп. 2025 р. № 1493. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-п (дата звернення: 12.06.2026).

5. Про схвалення Національної стратегії протимінної діяльності на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2026 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 черв. 2024 р. № 616-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2024-р (дата звернення: 12.06.2026).

6. Національна платформа протимінної діяльності «Розмінуємо Україну»: офіційний вебресурс. URL: https://demining.gov.ua (дата звернення: 12.06.2026).

7. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment, February 2022 – December 2025 / World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, D.C.: World Bank Group, 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine (дата звернення: 12.06.2026).

8. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive Governance of Social-Ecological Systems. *Annual Review of Environment and Resources*. 2005. Vol. 30. P. 441–473. https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511 (дата звернення: 12.06.2026).

9. Adaptive Environmental Assessment and Management / ed. by C. S. Holling. Chichester: Wiley, 1978. 377 p. URL: https://archive.org/details/adaptiveenvironm0000unse (дата звернення: 12.06.2026).

10. Pierson P. When Effect Becomes Cause: Policy Feedback and Political Change. *World Politics*. 1993. Vol. 45, No. 4. P. 595–628. URL: https://www.jstor.org/stable/2950710 (дата звернення: 12.06.2026).

ШУВАЛОВА Яна,
здобувач вищої освіти магістерського рівня
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
м. Харків, Україна

Науковий керівник : *КЛІМОВА С. М., д.ю.н., професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з європейською інтеграцією, цифровізацією публічного управління, необхідністю відновлення критичної інфраструктури та забезпечення ефективного функціонування органів державної влади в умовах воєнного стану. За таких обставин особливого значення набувають формування та розвиток управлінських компетентностей публічних службовців як основи результативної діяльності органів публічної влади та реалізації державної політики [1].

Департамент житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської обласної військової адміністрації є структурним підрозділом обласної військової адміністрації, який забезпечує реалізацію державної політики у сферах житлово-комунального господарства, паливно-енергетичного комплексу, енергоефективності, теплопостачання, водопостачання, водовідведення, благоустрою населених пунктів та функціонування об'єктів критичної інфраструктури [2]. У сучасних умовах саме на цей орган покладаються важливі завдання щодо координації відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури, взаємодії з органами місцевого самоврядування, міжнародними партнерами та суб'єктами господарювання у сфері комунального господарства.

Особливості діяльності Департаменту зумовлюють підвищені вимоги до професійної підготовки його працівників. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови Харківської області фахівці по-

винні володіти компетентностями у сфері стратегічного планування, проєктного менеджменту, кризового управління, управління ризиками, цифрової трансформації та міжвідомчої взаємодії. Саме тому питання розвитку управлінських компетентностей працівників Департаменту є складовою забезпечення його інституційної спроможності та ефективного виконання покладених завдань.

Професійний розвиток публічних службовців є складовою сучасної кадрової політики держави та передбачає безперервне вдосконалення знань, умінь, навичок і професійних якостей, необхідних для виконання службових повноважень. Концепція безперервного навчання відповідає європейським підходам до розвитку державної служби та передбачає постійне оновлення професійних компетентностей відповідно до нових викликів і суспільних потреб [3].

Особливого значення набуває розвиток управлінських компетентностей державних службовців категорії «А», які забезпечують формування та реалізацію державної політики. Для цієї категорії службовців пріоритетними є компетентності в стратегічному плануванні, лідерстві, кризовому менеджменті, ухваленні управлінських рішень в умовах невизначеності та управлінні змінами. Саме від якості управлінських рішень вищого корпусу державної служби значною мірою залежить ефективність функціонування державного апарату та успішність реалізації реформ.

Важливим напрямом розвитку професійних компетентностей є формування у публічних службовців знань і навичок у сфері забезпечення прав людини. Сучасна модель публічного управління дедалі більше орієнтується на людиноцентричний підхід, відповідно до якого права, свободи та законні інтереси людини визначають зміст і спрямованість діяльності органів влади. Компетентності у сфері прав людини формуються на основі міжнародних стандартів та забезпечують належний рівень захисту прав громадян під час здійснення владних повноважень.

Не менш важливим є розвиток компетентностей у сфері гендерної рівності, недискримінації та безбар'єрності. Реалізація державної політики у зазначених сферах потребує від публічних службовців здатності застосовувати гендерно орієнтовані підходи, забезпечувати рівний доступ громадян до публічних послуг та формувати інклюзивне середовище як у суспільстві, так і в органах влади.

Удосконалення системи управлінських компетентностей нерозривно пов'язане з оптимізацією кадрового забезпечення державної служби. Відповідно до Закону України «Про державну службу»

кадрове забезпечення охоплює процедури добору персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, професійного навчання та просування по службі [1]. Водночас сучасний стан кадрового забезпечення характеризується низкою проблем, серед яких недостатня ефективність окремих механізмів професійного розвитку, відсутність належного нормативного врегулювання кадрового резерву та необхідність подальшого впровадження компетентнісного підходу.

Особливо актуальними зазначені питання є для Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської обласної військової адміністрації, діяльність якого пов'язана з реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів, залученням міжнародної технічної допомоги та відновленням об'єктів критичної інфраструктури. Ефективне виконання цих завдань можливе лише за наявності високопрофесійного кадрового потенціалу та сучасної системи управління людськими ресурсами.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців повинно здійснюватися на засадах безперервності, плановості та практичної спрямованості. Важливими складовими сучасної системи професійного розвитку є визначення індивідуальних потреб у навчанні, використання цифрових освітніх технологій, залучення міжнародного досвіду та розвиток партнерства між державними органами, закладами вищої освіти й міжнародними організаціями [4].

Таким чином, формування та розвиток управлінських компетентностей публічних службовців є одним із ключових чинників підвищення ефективності державного управління. Особливої актуальності це питання набуває для органів, відповідальних за відновлення інфраструктури та забезпечення життєдіяльності регіонів, зокрема для Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської обласної військової адміністрації.

Сформульовано такі пропозиції щодо формування управлінських компетентностей публічних службовців для забезпечення безбар'єрності та інклюзивності публічного управління:

1. Удосконалити систему професійного розвитку публічних службовців шляхом інтеграції до програм підвищення кваліфікації освітніх модулів з питань безбар'єрності, інклюзивного врядування, захисту прав людини, цифрової доступності публічних послуг та ефективної взаємодії з різними соціальними групами населення, зокрема особами з інвалідністю, ветеранами війни, внутрішньо переміщеними особами та іншими вразливими категоріями громадян.

2. Запровадити сучасні цифрові інструменти розвитку та оцінювання управлінських компетентностей публічних службовців, які забезпечуватимуть моніторинг професійного зростання, визначення індивідуальних освітніх потреб, оцінювання рівня сформованості компетентностей у сфері інклюзивного врядування та планування кар'єрного розвитку з урахуванням вимог людиноцентричного публічного управління.

3. Посилити інституційну спроможність органів публічної влади щодо реалізації принципів безбар'єрності шляхом розвитку міжвідомчої взаємодії, залучення інститутів громадянського суспільства, міжнародних організацій та експертного середовища до формування й реалізації політики інклюзивного розвитку, а також поширення кращих практик безбар'єрного середовища на державному та місцевому рівнях.

4. Удосконалити компетентнісну модель публічної служби шляхом нормативного закріплення інклюзивної компетентності як обов'язкової складової професійного профілю публічного службовця, що передбачатиме здатність забезпечувати рівний доступ громадян до адміністративних послуг, враховувати потреби різних соціальних груп та реалізовувати принципи людиноцентричного врядування у практичній діяльності.

5. Сприяти розвитку лідерських, комунікативних та етичних компетентностей публічних службовців, необхідних для формування культури безбар'єрності в органах публічної влади, підвищення рівня суспільної довіри до державних інституцій та забезпечення ефективного впровадження сучасних стандартів інклюзивного публічного управління відповідно до європейських практик.

6. Рекомендувати Департаменту житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської обласної військової адміністрації інтегрувати принципи безбар'єрності, інклюзивності та людиноцентричності до внутрішніх управлінських процесів і процедур прийняття рішень, що сприятиме підвищенню доступності публічних послуг, ефективності взаємодії з громадянами та формуванню сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби людини в умовах післявоєнного відновлення регіону.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

2. Про затвердження Положення про Департамент житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської

обласної державної адміністрації у новій редакції: розпорядження голови Харківської обласної державної адміністрації від 17 липня 2020 року № 437. URL: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/715/286 (дата звернення: 02.06.2026).

3. Стратегія розвитку Вищої школи публічного управління на 2023–2028 роки. URL: https://drive.google.com/file/d/1JHrBGIHAe3Z1rAG4rj03G2hFFzgGCOQY/view (дата звернення: 02.06.2026).

4. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

5. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.

ШУПИК Вадим,
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

МОНІТОРИНГ СУСПІЛЬНИХ НАСТРОЇВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Моніторинг суспільних настроїв у соціальних мережах становить перспективний, проте недостатньо системно впроваджений напрям публічного управління на місцевому рівні, що дозволяє органам місцевого самоврядування переходити від реактивного реагування на офіційні звернення громадян до проактивного виявлення проблем на ранній стадії їх формування. На відміну від традиційних каналів зворотного зв'язку, що вимагають від громадянина свідомого рішення звернутися до влади, аналіз публічних дописів у соціальних мережах дозволяє виявляти суспільне невдоволення чи нагальні проблеми ще до того, як вони трансформуються у формальні скарги чи публічний резонанс. Ця здатність виявляти проблеми на ранній стадії має особливу управлінську цінність, оскільки вартість реагування на кризову ситуацію зазвичай суттєво зростає з кожним етапом її ескалації від локального невдоволення до широкого суспільного резонансу.

У теоретичному вимірі дослідники виокремлюють дві основні функціональні мети моніторингу соціальних мереж органами влади: стратегічний контроль, спрямований на раннє виявлення потенційних криз і репутаційних загроз, та підвищення responsiveness

— здатності органів влади оперативно реагувати на актуальні суспільні запити. Методологічно моніторинг може здійснюватися двома способами: широким скануванням публічного інформаційного простору за ключовими словами незалежно від конкретної платформи, або цілеспрямованим постійним спостереженням за визначеним колом форумів, спільнот і сторінок, релевантних для конкретної громади чи тематики. Вибір між цими підходами визначається наявними ресурсами органу влади та характером завдання: широке сканування краще підходить для виявлення нових, ще не ідентифікованих тем занепокоєння, тоді як цілеспрямоване спостереження ефективніше для поглибленого відстеження динаміки вже відомої проблеми.

Практика моніторингу соціальних мереж органами влади породжує суттєве нормативне напруження між його потенційною користю для якості публічного управління та ризиками для прав громадян. Систематичне відстеження публічних висловлювань мешканців громади, навіть якщо воно технічно спирається виключно на загальнодоступну інформацію, здатне сприйматися громадянами як форма прихованого спостереження, що підриває довіру до органів влади, якщо сам факт та методологія моніторингу залишаються непрозорими. Дослідники наголошують, що легітимність моніторингу суспільних настроїв прямо залежить від публічного роз'яснення його цілей, меж застосування зібраної інформації та відповідних процедурних гарантій. Показово, що серед підрозділів органів влади різного функціонального призначення спостерігається різне ставлення до моніторингу: підрозділи, відповідальні за розробку політики, схильні використовувати його переважно для аналітичних цілей, тоді як підрозділи, залучені до безпосереднього надання послуг, частіше переходять від пасивного спостереження до активного втручання у публічні обговорення.

Технологічний розвиток інструментів автоматизованого аналізу тональності та тематичного моделювання відкрив нові можливості для обробки величезних обсягів даних соціальних мереж, які неможливо опрацювати вручну. Емпіричні дослідження застосування таких інструментів до повідомлень органів публічної влади демонструють, що характер і тональність комунікації суттєво варіюють залежно від сфери діяльності конкретної установи, а автоматизоване виявлення тематичних кластерів дозволяє системно порівнювати комунікаційні практики різних органів влади. Водночас

застосування таких інструментів до текстів національними мовами, відмінними від англійської, стикається з суттєвими технічними обмеженнями точності через брак якісних мовних моделей і лексиконів тональності. Для української мови ця проблема ускладнюється додатково специфікою розмовного стилю дописів у соціальних мережах, суржиком, сленгом і сарказмом, які істотно знижують точність автоматизованого аналізу тональності порівняно з формалізованими офіційними текстами, на яких традиційно тренуються подібні мовні моделі.

Концепція подвійного циклу навчання пропонує важливий критерій оцінки того, наскільки орган влади реально використовує моніторинг соціальних мереж для вдосконалення власної діяльності. Одноконтурне використання соціальних мереж обмежується поширенням офіційної позиції органу влади та спробами змінити поведінку громадян відповідно до наперед визначених цілей, тоді як дворівневе навчання передбачає готовність органу влади переглядати власні цілі та підходи на основі отриманого зворотного зв'язку. Дослідження стабільно фіксують, що переважна більшість органів місцевого самоврядування обмежується одноконтурним використанням соціальних мереж, втрачаючи потенціал дворівневого навчання. Причина цього не завжди полягає у свідомому небажанні прислухатися до громадян: часто йдеться про відсутність інституційних механізмів, які б перетворювали зібрані через моніторинг сигнали на конкретні коригування управлінських рішень, через що навіть уважно проаналізовані дані суспільної думки залишаються ізольованими від реального процесу вироблення політики.

В українських громадах моніторинг суспільних настроїв у соціальних мережах здебільшого здійснюється неформально: посадовці та комунікаційні фахівці відстежують коментарі й реакції на власних сторінках і в місцевих Telegram-каналах, покладаючись на особистий досвід, а не на системну методологію чи спеціалізовані інструменти аналізу. В умовах війни це практичне спостереження набуло особливого значення для оперативного виявлення нагальних гуманітарних потреб, проблем безпеки та настроїв населення прифронтових і деокупованих територій, однак відсутність системних інструментів і стандартизованої методології суттєво обмежує можливості порівняльного аналізу та масштабування успішних практик.

Таким чином, моніторинг суспільних настроїв у соціальних мережах є потенційно потужним, але концептуально й технічно

складним інструментом публічного управління на місцевому рівні, реалізація якого потребує одночасного розв'язання методологічних, технологічних та нормативних завдань. Розвиток цього напряму в українському контексті потребує адаптації міжнародного досвіду до специфіки україномовного інформаційного простору та вироблення прозорих стандартів, що убезпечать моніторинг від сприйняття громадянами як інструмент прихованого контролю.

Список використаних джерел

1. Bekkers V., Edwards A., de Kool D. Social Media Monitoring: Responsive Governance in the Shadow of Surveillance? *Government Information Quarterly*. 2013. Vol. 30, No. 4. P. 335–342.

2. Reddick C. G., Chatfield A. T., Ojo A. A Social Media Text Analytics Framework for Double-Loop Learning for Citizen-Centric Public Services: A Case Study of a Local Government Facebook Use. *Government Information Quarterly*. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 110–125.

3. Yaqub U., Chun S. A., Atluri V., Vaidya J. Analyzing Social Media Messages of Public Sector Organizations Utilizing Sentiment Analysis and Topic Modeling. *Information Polity*. 2021. Vol. 26, No. 4. P. 375–390.

Електронне наукове видання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ XXI СТОЛІТТЯ:
екосистема безбар'єрності як основа нової моделі людиноцентричного врядування

ЗБІРНИК НАУКОВИХ МАТЕРІАЛІВ
XXVI МІЖНАРОДНОГО НАУКОВОГО КОНГРЕСУ
12 червня 2026 р., м. Харків (Україна)

Електронний ресурс

Викладені в тезах думки та пропозиції не обов'язково збігаються з точкою зору редакційної колегії. Відповідальність за достовірність інформації в тезах, точність назв, прізвищ і цитат несуть автори.

Відповідальна за випуск д.соц.н., проф. Л. О. Бєлова

Українською та англійською мовами

Комп'ютерна верстка В. В. Богатова
Дизайн обкладинки В. В. Богатова

Підписано до друку 05.09.2026
Гарнітура тип Century Schoolbook.
Ум.-друк. арк. 19,30. Обл.-вид. арк. 20,2. Обсяг 6,95 Мб. Зам. 389/26

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №3367 від 13.01.09